



**REPÚBLICA DE ECUADOR  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE POSTGRADO**

**INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE SERVICIOS AL  
CLIENTE SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y SITUACIÓN FINANCIERA DE  
LAS SUCURSALES DE MOVISTAR EN  
GUAYAQUIL, PERÍODO 2004 - 2006**

**(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN DIRECCION Y  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS)**

**AUTOR: Ing. RUTH ARIAS BETANCOURT  
Ing. KELLY MATAMOROS CHAVEZ  
Ing. LETICIA RECALDE SALAZAR**

**GUAYAQUIL, 2007**



**REPÚBLICA DE ECUADOR  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE POSTGRADO**

**INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE SERVICIOS AL  
CLIENTE SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y SITUACIÓN FINANCIERA DE  
LAS SUCURSALES DE MOVISTAR EN  
GUAYAQUIL, PERÍODO 2004 - 2006**

**(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN DIRECCION Y  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS)**

**AUTOR:     Ing. RUTH ARIAS BETANCOURT  
              Ing. KELLY MATAMOROS CHAVEZ  
              Ing. LETICIA RECALDE SALAZAR**

**GUAYAQUIL, 2007**

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, por su continuo apoyo y comprensión en aquellos momentos en que tuvimos largas jornadas de estudios, lo que nos impedía compartir cada etapa que transcurría en sus vidas pero que al término de este camino están con nosotras, regocijadas de orgullo y felicidad, celebrando nuestro logro y meta cumplida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, que con sus bendiciones nos iluminó y llenó de fuerzas para no claudicar en el camino.

A nuestro Director de Tesis, Econ. Ernesto Pazmiño, al Decano de la Facultad de Postgrado, Lcdo. Jorge Pérez y a todos aquellos docentes que nos compartieron sus conocimientos y nos guiaron hasta el término de nuestros estudios.

A mis compañeras de tesis por la paciencia, el empuje y la amistad brindada en este esfuerzo profesional.

## Introducción

Día a día los consumidores se muestran más exigentes en sus necesidades, encontrando en el mercado una variedad de empresas que pueden ofrecer el mismo producto a precios similares, esto hace que dichos consumidores tengan posibilidades de elección y así mismo busquen un valor agregado que les genere diferencias entre los bienes y/o servicios a adquirir.

Generalmente, este valor agregado está dado en el servicio que la empresa le puede ofrecer al cliente, el mismo que se puede dar antes y después de adquirir el bien, convirtiéndose este último en el llamado servicio postventa, cuyo objetivo principal es mantener satisfechos a los clientes, produciendo que se mantengan activos en el consumo del servicio adquirido, herramienta que conduce a conservar la fidelidad de los clientes hacia la compañía.

Recientemente en los últimos años, las empresas en el Ecuador están enfocándose en la importancia de contar con un departamento de Servicios al cliente bien constituido y encargado de ofrecer soluciones integrales a sus clientes, sabiendo satisfacer sus necesidades y requerimientos en un tiempo menor al estimado, esto sin duda es un factor que ayuda a que los clientes se sientan bien atendidos y satisfechos cumpliendo sus expectativas a corto plazo.

Con esto, el Ecuador espera llegar a niveles óptimos en cuanto a la calidad del Servicio al Cliente siguiendo los lineamientos de países como Argentina, Chile, Brasil, Estados Unidos o Panamá, donde existe el mayor auge de esta área que forma parte neurálgica de la empresa, quienes han implementado una capacitación continua a sus empleados y se manejan con estándares mundiales, incluso buscan calificarse por las normas ISO<sup>1</sup> que califican al máximo nivel en cuanto a estándares de calidad.

---

<sup>1</sup> ISO (International Organization for Standardization), es una organización internacional no gubernamental, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como normas ISO.

Dentro de los principales sectores comerciales, la telefonía celular es un mercado que se encuentra actualmente acaparado por las ventas lo que ha obligado a generar un diferencial de valor relacionado con el Servicio al Cliente, lo que lleva a aplicar métodos y técnicas para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Es por esto que la importancia de analizar el área de Servicios al cliente de la empresa de telefonía celular Movistar en la ciudad de Guayaquil, nos llevaría a comprobar si aquellas técnicas, normas y procedimientos aplicadas en la organización que hemos elegido para nuestro estudio, son las más favorables para ayudar a crecer y mejorar los procesos, llevándolos a la vanguardia de la atención de Servicios al cliente. Esperamos que esta investigación beneficie a la productividad de la compañía, así como a la sociedad, empleados y clientes con la implementación de nuestras recomendaciones y sugerencias.

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>Capítulo 1: Diseño de la Investigación</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la investigación.....	1
1.2 Problema de investigación.....	3
1.2.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	6
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	12
1.5.1 Marco teórico.....	12
1.5.2 Marco conceptual.....	34
1.6 Formulación de la hipótesis y variables.....	40
1.6.1 Hipótesis general.....	40
1.6.2 Hipótesis particulares.....	40
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	41
1.7.1. Tipo de estudio.....	41
1.7.2 Método de investigación.....	41
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	42
1.7.4 Tratamiento de la información.....	43
<b>2- Capítulo 2: Análisis, presentación de resultados y diagnóstico</b>	<b>44</b>
2.1 Análisis de la situación actual del mercado de la telefonía celular .....	44
2.1.1 Niveles de venta durante el período 2004 – 2006 de los operadores de telefonía celular en el Ecuador .....	56
2.1.2 Influencia del área de servicios al cliente en las ventas totales de la compañía Movistar .....	57

2.1.3 Estructura organizacional de las áreas de servicios al cliente de la compañía Movistar... ..	60
2.2 Políticas y procedimientos del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	62
2.2.1 Distribución de funciones de los ejecutivos de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	72
2.2.2 Procedimiento para el manejo de conflictos entre empleados por parte de los mandos medios de Movistar Guayaquil .....	74
2.2.3 Beneficios y ventajas del personal del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	80
2.3 Metas alcanzadas por el área de servicios al cliente de la sucursal de Movistar Guayaquil.....	83
2.3.1 Productividad y competitividad del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil .....	95
2.3.2 Técnicas de ventas del área de Servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	100
2.3.3 Niveles de ventas del área de Servicios al Cliente de Movistar Guayaquil .....	112
2.3.4 Manejo de las comisiones sobre ventas que perciben los ejecutivos de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	116
2.4 Factores determinantes en la afectación operativa del área de servicios al cliente de la Sucursal de Movistar Guayaquil.....	119
2.4.1 Productividad y competitividad del área de servicios al cliente Movistar Guayaquil .....	123
2.4.2 Factores incidentes en las ventas del área.....	130
2.4.3 Factores incidentes en los resultados financieros de la empresa.....	142
2.5 El Sistema de comunicación personal del departamento de servicios al cliente.....	146
2.5.1 La gerencia de puertas abiertas en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	150

2.5.1.1 La importancia de comunicar la información relevante desde los niveles jerárquicos a los empleados en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil .....	160
2.5.1.2 Escuchar las quejas de los empleados en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	165
2.5.1.3 Escuchar quejas de los clientes en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	168
2.5.2 Políticas y procedimientos de promoción y ascensos en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	178
2.5.2.1 Concursos internos en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.....	182
2.5.3 Capacitación y desarrollo en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil .....	187
2.6 Resultados .....	195
2.7 Verificación de hipótesis.....	200
<b>3- Capítulo 3: Propuesta de creación .....</b>	<b>204</b>
3.1 Reestructuración de funciones en el área de servicios al clientes	206
3.2 Capacitación continua.....	207
3.3 Nueva forma de comisionar.....	208
3.4 Nuevas proyecciones en ventas aplicando la propuesta de creación.....	209
3.5 Resultados financieros.....	212
<b>4-Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>213</b>
4.1 Conclusiones.....	213
4.2 Recomendaciones.....	215
Bibliografía.....	217
Anexos.....	219

# **CAPITULO 1**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

La economía mundial vive una experiencia sin precedentes en la historia de la humanidad. Hoy no existen ideologías, distancias ni barreras que impidan un nuevo orden en las relaciones comerciales. La importancia de la Calidad, en este contexto, como objetivo de supervivencia en los negocios, es incuestionable, pues representan cambios motivados por una serie de factores, destacándose entre ellos la globalización de la economía, mercados competitivos, aumento de las exigencias de cliente, incertidumbre de los consumidores, cambios tecnológicos y menores márgenes de rentabilidad para la venta de productos y servicios.

Para tener éxito en una economía cada vez más competitiva y global, las empresas deben hacer y trabajar más y mejor, lo cual significa incrementar de forma continua el valor agregado que permita satisfacer las necesidades tanto para clientes, proveedores como para la sociedad en general. En este entorno, la medición y la mejora de la actuación de las organizaciones en función del cliente adquiere una importancia crucial, por lo que esto debe interiorizarse por parte de la entidad que brinda el servicio.

Es por esto que, el mercado de la telefonía celular en la economía ecuatoriana es el fiel reflejo de la competitividad empresarial, la misma que basa sus fuerzas de comercialización en la atención que brindan a sus clientes, buscando cada vez más aumentar el valor agregado a través de la entrega de productos y servicios con diferenciación.

Para las organizaciones que conforman este oligopolio ecuatoriano, el conocimiento de la actitud y de la percepción de los clientes sobre los negocios de estas empresas, aumenta significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones de negocios. Estas organizaciones van a

conocer las expectativas y las necesidades de sus clientes y podrán determinar si estas están siendo atendidas. Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos deben medir con la mayor exactitud posible la Satisfacción del Cliente. Las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes en relación con la calidad de sus servicios y productos, podrán tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

La identificación de los clientes de una organización, debe iniciarse averiguando dónde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí, crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas. Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de cómo los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Para satisfacer a los clientes no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud activa que conduzca a identificar los atributos de calidad del producto ofrecido, que conlleve a un impacto en la satisfacción y deleite en los consumidores.

Como se mencionó anteriormente, para ofrecer un servicio de excelencia no solo vale el buen trabajo que pueda realizarse, sino que también es imprescindible conocer que es lo que realmente quieren los clientes, "el cliente es el alma de cualquier negocio, sin ellos se tendrían que cerrar las puertas, y el negocio no tendría razón de ser" y una forma de mantenerlo es precisamente darle lo que quiere, conocer su percepción sobre los servicios recibidos, retroalimentarse de sus opiniones y detectar hasta que punto se satisfacen sus expectativas.

En la actualidad, existe inconformidad de parte de los empleados del área de atención al cliente de la empresa MOVISTAR (Oficina de Guayaquil), debido a las diferencias que existe entre los empleados fijos y tercerizados; así como también los beneficios de los que son privados todos ellos.

La imagen empresarial que mantiene MOVISTAR ECUADOR ante los clientes se encuentra desfavorecida debido a que existe un clima laboral insatisfactorio en la Vicepresidencia de Servicios al cliente y en todas sus dependencias.

En esta investigación trataremos de abordar la problemática interna y externa de una de las áreas fundamentales como es la de atención al cliente; y con la presentación de algunos de los modelos relacionados con el mejoramiento de la Calidad en los Servicios y la Satisfacción del Cliente como vía para conocer las necesidades, expectativas, y percepción del cliente en aras de brindar un servicio de óptima calidad y que contribuya al crecimiento productivo y empresarial de Movistar Ecuador.

## **1.2 Problema de investigación.**

### **1.2.1 Planteamiento del problema.**

Movistar siendo una multinacional, radicada en varios países de Latinoamérica y con sede en España, está considerada por el "Great Place to Work Institute"<sup>1</sup>, como una de las cien mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. Sin embargo, en nuestro país, actualmente<sup>2</sup> se encuentra entre las diez mejores empresas (octavo lugar); habiendo caído cuatro puestos en comparación al 2005. Una de las problemáticas principales que ocasionó esta recaída tiene que ver con unos de los departamentos neurálgicos como es servicios al cliente, acentuándose más en Movistar de Guayaquil, puesto que ha existido una total insatisfacción laboral por parte del personal de la referida empresa.

---

1 Great Place to Work® Institute, Inc. es una consultaría de investigación y gestión con sede en EEUU y filiales por todo el mundo que ayuda a las empresas de todos los sectores a lograr mejoras perdurables en el clima laboral - mejoras que producen beneficios medibles y mejor rendimiento corporativo.

2 Para efectos de la investigación de Los autores, se tomó como fecha de corte el 31 de diciembre de 2006.

Esta insatisfacción es dada básicamente por la falta de un liderazgo comprometido en el momento de resolver casos críticos por parte de los supervisores y jefes del área, así mismo no existe una gerencia de puertas abiertas que permita mitigar correcta y eficazmente los problemas internos del personal y los inconvenientes presentados por los clientes que no pudieran ser atendidos o resueltos.

La inestabilidad en los trabajadores que han sido contratados bajo la modalidad de tercerización constituye otra de las problemáticas del personal de servicios al cliente dando como resultado la diferenciación notoria entre trabajadores fijos y tercerizados, inclusive al momento de la capacitación; sumándose la inadecuada comunicación que se presenta al momento de bajar la información de jefes a subordinados, así como también, la variabilidad de las políticas para el cálculo de las compensaciones en ventas que tampoco son comunicadas oportunamente al personal.

Por otro lado, Movistar Guayaquil no ha desarrollado políticas de ascensos y promociones para los empleados dentro del área, lo que hace que algunos de ellos tengan varios años realizando la misma función debido a lo cual se presenta un alto índice de rotación de los empleados debido a las renunciaciones voluntarias por inconformidad.

Los jefes de las áreas de servicios al cliente de las tres agencias de Movistar Guayaquil no cuentan con instrucción superior, por lo que, todos los subordinados se sienten desmotivados ante la falta de un liderazgo profesional sobretodo quienes tienen ya los conocimientos académicos.

Toda esta problemática que se desarrolla en el área de servicios al cliente, acarrea otro problema de mayor profundización empresarial, puesto que, incide directamente en la productividad de sus empleados, afectando este fenómeno a la atención de los clientes de la compañía MOVISTAR ECUADOR; lo cual conlleva a una disminución de las ventas y afectación en los resultados financieros de la organización.

## **Pronóstico**

Como se mencionó en el punto anterior, en el área de servicios al cliente existe una insatisfacción laboral, ya que, a pesar de que mantiene un alto número de personal, ésta se encuentra administrada por supervisores que no cuentan con la suficiente capacitación ni se apoyan en políticas y procedimientos acordes a la realidad actual; como consecuencia de esto, podría ocasionar situaciones coyunturales de fondo como: ausentismo, renuncias voluntarias, empleados poco proactivos, alta rotación de los empleados nuevos, cumplimiento limitado de las tareas asignadas, creación de rumores de pasillo, inasistencia a reuniones convocadas por la jefatura, ausencia en cursos de capacitación dictados por la empresa, poca o nula aportación de ideas para mejoras del departamento.

Adicional a los factores mencionados anteriormente, la empresa se enfrentaría a riesgos tales como, la afectación en los niveles de productividad de los empleados, que van directamente relacionados con la calidad del servicio que la empresa ofrece, consecuentemente, las ventas serán afectadas y finalmente MOVISTAR se verá perjudicada financieramente.

## **Control de pronóstico**

Con esta investigación se busca identificar los problemas existentes y encontrar una solución a los mismos, mediante la implementación de una estrategia de marketing interno y la redefinición del plan estratégico actual de recursos humanos; donde se propongan cambios en las políticas existentes que afectan a los empleados. Con esta propuesta se espera mejorar las condiciones laborales y la productividad de los mismos.

Adicionalmente, se espera revisar y sugerir mejoras a las políticas que incluyan la implementación de un plan de carrera, ascensos, promociones, capacitación, descripción de puestos, todo esto basado en una adecuada

coordinación con DHO (Desarrollo Humano Organizacional) sin discriminaciones entre ejecutivos fijos y tercerizados. Además se deberá contar con la comunicación oportuna de jefes a subordinados sobre la meta mensual de ventas y cumplimiento del área, así como también de los planes a ejecutarse y de los cambios establecidos en reuniones gerenciales. Se estudiará el motivo por el que existe un alto índice de rotación de empleados ya que existen renuncias por insatisfacción dentro del departamento, así como analizar el motivo por el que hay empleados con mucho tiempo ejerciendo la misma función sin buscar otras alternativas de mejora y cambio.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación.**

¿Cuáles han sido los factores determinantes que afectan negativamente a las operaciones en el área de servicios al cliente de las oficinas de Movistar Guayaquil y que incide en forma directa en la productividad, en las ventas y en los resultados financieros de la Empresa durante el período 2004 – 2006?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación.**

- ¿Cuáles son las normativas con las cuales se rige la empresa Movistar para contratar, operar y promover al personal del área de Servicios al cliente de las sucursales de Guayaquil?
- ¿Cuáles son los procedimientos que realiza la empresa Movistar Guayaquil para efectuar la distribución de funciones y responsabilidades del personal del área de servicios al cliente?
- ¿De qué manera contribuye a la solución de los problemas tanto del personal como de los reclamos y/o requerimientos de los clientes, el contar con una política de puertas abiertas por parte de los mandos medios?
- ¿Por qué los conflictos laborales entre el personal del área de Servicios al cliente con las jefaturas inmediatas afectan a la productividad de los empleados?

- ¿De qué manera las ventas se ven afectadas por la calidad del servicio que ofrecen los ejecutivos de atención al cliente?
- ¿Cuáles son las manifestaciones que el personal del Servicios al cliente muestra cuando existe una disminución en las ventas?
- ¿De qué manera se puede reestructurar el área de Servicios al cliente para establecer una reingeniería que consiga un mejor desempeño de los ejecutivos en base a sus funciones y al clima laboral existente?

### **1.3 Objetivos de la investigación.**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar las causas o motivos que afectan negativamente tanto a la productividad del personal que labora en el área de servicios al cliente de las sucursales de Movistar en Guayaquil, como en las ventas y en los resultados de dichas oficinas.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar los manuales, políticas y procedimientos operativos y de contratación que se maneja en el área de servicios al cliente de las oficinas Movistar Guayaquil
- Determinar si existe una correcta distribución de funciones y responsabilidades en el personal del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil
- Verificar si la empresa cuenta con una política de puertas abiertas por parte de los Jefes y/o Supervisores del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil, que permita resolver los problemas; tanto del personal de las oficinas como de los reclamos y/o requerimientos por parte de los clientes.
- Determinar si existen conflictos laborales entre el personal del área de servicios al cliente con las jefaturas inmediatas y a nivel de empresa, que ocasione afectación en la productividad de la empresa.

- Identificar como afecta a las ventas, la calidad del servicio que ofrece el personal de servicios al cliente de Movistar Guayaquil.
- Establecer los diferentes tipos de repercusiones que se dan en el personal del área de servicios al cliente ante una disminución en las ventas
- Comprobar si el área de servicios al cliente de las sucursales en Guayaquil cumplen con las metas establecidas por parte de la empresa.
- Proponer una redistribución de funciones del área de servicios al cliente que permita realizar una reingeniería creando una nueva política para comisionar sobre ventas en relación al desempeño de los ejecutivos y al clima laboral.

#### **1.4 Justificación de la investigación.**

Hace alrededor de 15 años atrás llegó al país la telefonía celular, la misma que se ha ido introduciendo en el mercado, volviéndose cada vez más accesible adquirir un teléfono celular para todo tipo de estrato social.

Durante los primeros años, las dos únicas operadoras de telefonía celular: Porta y Bellsouth, lucharon por una mayor participación en el mercado, la cual era medida por el número de usuarios obtenidos.

Al inicio, la estrategia de Porta era dar precios más económicos, a diferencia de Bellsouth, que luego vendió sus acciones a la multinacional Telefónica Móviles, cuya estrategia era brindar servicios óptimos con una tarifa más elevada enfocada a un target de nivel socio económico medio y medio-alto. Así mismo, el costo de los terminales era superior, lo que provocaba que Porta gane mercado masificando sus servicios a precios más accesibles, lo que con el tiempo ocasionó la saturación de su red.

Sin embargo, el modelo de Porta ha sido fácil de copiar, tal como ha hecho Movistar que lo retomó y lo está mejorando y en el terreno de la telefonía

para todos los estratos sociales, Movistar puede tener una clara ventaja porque, aunque no inventó la estrategia tiene más capacidad financiera para sostenerla. Los planes de Movistar para el 2007, están dirigidos a aumentar sus nóminas de usuarios que aproximadamente son 2,5 millones de clientes.

En los últimos años ingresó al mercado Telecsa, que es propiedad total del operador ecuatoriano de línea fija Andinatel. La compañía cuenta con una licencia de servicios móviles avanzados a quince años, la misma que se adjudicó en abril del 2003, y lanzó servicios en Diciembre del mismo año con la marca comercial Alegre PCS. Su lucha ha sido alcanzar los niveles adquiridos por la competencia y posesionarse de aquella parte del mercado no captada por las otras operadoras. Su estrategia, por ser una empresa estatal, radica en ofrecer servicios a precios sumamente bajos con lo cual ha conseguido un importante número de clientes en muy poco tiempo. La contraparte de esta estrategia es el deficiente servicio de sus redes puesto que no cuentan con los recursos financieros suficientes para ampliar su cobertura.

En 1994, cuando nació el servicio de telefonía móvil en el Ecuador, Porta tenía 36 mil abonados y Bellsouth 23 mil clientes. El servicio se concentraba en Quito, Guayaquil y Cuenca. Luego se amplió a Manabí, Tungurahua y el resto de provincias.

Al inicio, los teléfonos celulares eran análogos, para luego pasar a digitales que son eficientes, rápidos y que permiten brindar un mejor servicio al cliente.

Otro atractivo de la telefonía móvil es que, desde inicios del 2004, los usuarios pueden hacer envíos de mensajes con sonidos e imágenes, lo cual aumenta el intercambio.

La otra novedad es que los teléfonos celulares ya pueden recibir correos electrónicos, noticias del día, y hasta pueden navegar en Internet, cosas que no puede ofrecer la telefonía fija.

Estos servicios, que concuerdan con el avance de la telefonía y la globalización económica, hacen que el mercado de la telefonía móvil, sea cada más atractivo y seguro, en un país que da pasos gigantescos hacia la competencia internacional.

La telefonía móvil ha duplicado en número de usuarios a la telefonía fija porque esta no ha podido ofrecer el servicio a amplios sectores que permanecieron incomunicados con el resto del país y del mundo.

La telefonía celular diversificó el servicio, puso en práctica el uso de tarjetas de prepago que van desde \$2 hasta \$30, a lo que se ha sumado la cantidad de modernos aparatos que atraen la atención del cliente. La creatividad ha sido la clave para el éxito de la telefonía móvil en el Ecuador.

Con tantos años de la telefonía celular en el mercado, los clientes se han vuelto exigentes en sus requerimientos de la calidad y nitidez de la comunicación. Por ende Alegro, necesita efectuar una inversión agresiva más fuerte para poder satisfacer a los clientes y captar nuevos.

Uno de los logros de la compañía Alegro PCS Telecsa, fue conseguir que las leyes se aprobaran para que se abriera el servicio de mensajería escrita entre las tres operadoras, beneficio que generó un incremento de su participación en el mercado.

Actualmente, las operadoras buscan llegar al mercado bajo una diferenciación en el servicio, la misma que se demuestra mediante varios aspectos como: el trato personalizado y cordial de los ejecutivos, la pronta solución de los problemas presentados por los clientes, el uso de instalaciones adecuadas que atraigan a los clientes, con oficinas coloridas y homogéneas en todos sus centros de atención.

Esta diferenciación es medida bajo estándares internacionales en las tres operadoras, puesto que las dos más grandes: Porta y Movistar, son

multinacionales cuyas matrices en quedan México y España respectivamente, siendo éstos unos mercados bastantes competitivos y exigentes por la cantidad de operadoras que existen en cada país.

El crecimiento explosivo de la telefonía celular en el Ecuador puede haber llegado a su fin, el mercado alcanzó su punto de saturación, con 8'638.777 de usuarios a enero de 2007 de los cuales 5'762.873 son de Porta, 2'501.826 son de Movistar; y 374.078 son de Alegro. La tasa de crecimiento del sector es del 35% cada año en el país.

Para sobrevivir a los nuevos tiempos, las 3 operadoras del sector: Porta, Movistar y Alegro, han iniciado un cambio de estrategia que ha pasado incluso por el reemplazo de sus principales líderes.

Las nuevas cabezas de Movistar y Porta enfrentarán en este año, la renegociación de sus licencias de operación con un gobierno que no parece amigable. El presidente, Rafael Correa, tiene previsto revisar los términos de los contratos de las operadoras porque le parece que son injustos para el país.

En el futuro inmediato el mercado no estará, como hasta ahora, en la lucha por atraer a las personas que no tienen teléfono sino que la batalla será conquistar a los que están dentro del sistema, mediante la atención personalizada que el cliente reciba en cada operadora, con el trato y la importancia que el ejecutivo le transmita al cliente y la solución oportuna a sus problemas esto puede llegar a ser un aspecto para que el cliente tome la decisión de continuar o no con el servicio telefónico dentro de la operadora.

Esta problemática no se da únicamente en el mercado ecuatoriano, sino en varios países de América Latina. La única plaza que tiene perspectivas de crecimiento altas es Perú, en donde el índice de penetración de la telefonía celular no supera el 30%. Pero en países como Ecuador, con un índice de penetración del 60%, las compañías han reclutado a prácticamente a todos

aquellos que están en capacidad de pagar el servicio y ahora tendrán que disputarse clientes unas a las otras si quieren crecer.

Y el cambio incluye otros aspectos. Como de ahora en adelante el crecimiento del número de clientes va a ser marginal, los administradores de las empresas están poniendo el énfasis en la rentabilidad por usuario más que en su participación del mercado.

Pero el tema de la rentabilidad podría haberse afectado si el nuevo gobierno decide cambiar radicalmente las condiciones de las licencias de operación de las dos empresas. Alegro no se incluye en el paquete porque su contrato de concesión es nuevo y no fenecerá en el 2007.

Un tercer elemento a analizarse es la convergencia de los servicios de telefonía celular y telefonía fija, ahora que las operadoras tienden hacia un manejo integrado de los dos negocios. Ahora el nombre del juego es convergencia, y convergencia equivale a supervivencia.

Tal como hemos mencionado, la importancia del servicio del área de atención al cliente dentro de las operadoras de telefonía móvil radica en la calidad de los servicios que puede recibir el usuario. En la actualidad, las telefonías enfocan su estrategia en mantener satisfechos a sus clientes y atraer a los clientes no satisfechos de las otras operadoras. Este es el motivo por el cual se justifica la importancia de analizar el área de atención al cliente y su efecto en la calidad y productividad del servicio.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación.**

### **1.5.1 Marco teórico**

#### **Teorías de la mercadotecnia**

## **Teoría de Jerry Mc Carthy**

“Anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente”

El principal aporte de la teoría de Mc Carthy<sup>3</sup> constituye su propuesta de las llamadas 4 p's del mercado (producto, precio, posición y promoción) y de la mezcla de mercado ligada al ciclo de vida del producto, que pese a haber sido propuesta inicialmente por estudiosos en décadas anteriores, constituye el punto a partir del cual se ha podido desarrollar toda una ciencia moderna, como es la mercadotecnia.

## **Teoría de Charles W. Lamb**

“Satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, con lo cual, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa”

Según Lamb<sup>4</sup> la empresa debe desarrollar un modelo en el que incluya los atributos que comunican valor al consumidor, entre ellos: su motivación, rapidez en el servicio o entrega del bien adquirido, instalaciones adecuadas, etc. Se puede colegir que el compromiso asumido por la alta gerencia de las empresas en cuanto a la calidad de servicio que desean prestar a sus clientes se convierte en una tarea obligada de llevarlo hasta los niveles más bajos de la organización en donde existe mayor contacto con los clientes, a través de sus conductos que están representados en los supervisores y por la gerencia media, con la participación en el diseño e implantación de programas de calidad.

Todo aquello, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

## **Teoría de Kotler**

“Los ganadores son los que analizan cuidadosamente las necesidades”

---

<sup>3</sup> Jerry Mc Carthy, conocido por haber propuesto las llamadas 4 p's de mercado, punto de partida de modernas teorías de mercadotecnia.

<sup>4</sup> Charles Lamb, impulsor del modelo administrativo de satisfacción al cliente para el logro de la rentabilidad y prestigio de la empresa.

El Dr. Philip Kotler<sup>5</sup> está considerado como el padre del marketing moderno. Es una de las mayores autoridades en marketing a nivel mundial. Es autor de varios libros traducidos hasta a 20 idiomas. Se ha desempeñado como consultor de grandes corporaciones y ha ganado varios reconocimientos como el Price for Marketing Excellence por la European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers. Algunos conceptos introducidos por el Dr. Kotler se resumen en los siguientes principios:

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente, vendiendo no un producto sino las expectativas y necesidades del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega el producto, no en el producto en sí.
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor. Es imprescindible crear diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos. Esto se logra:  
a) Ofreciendo una línea amplísima de productos, b) Estar listos para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas del mercado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes, mediante: a) el valor que se desea transmitir; b) información útil para el usuario; c) Algo que le divierta o le entretenga.
7. Desarrollar métricas y analizar el Retorno de la Inversión.
8. Desarrollar marketing de alta tecnología.
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo
10. Mirar al marketing como un todo.

Según Kotler, el mejor recurso es el conocimiento exhaustivo del mercado, es por eso que se debe establecer una conexión con el cliente, convirtiendo su

---

5 Kotler, desarrolla su labor docente como profesor de marketing internacional en Northwestern University Kellogg Graduate School of Management, en Chicago, uno de los centros más prestigiosos del mundo en la enseñanza de marketing, su máximo exponente en la escuela número uno de los Estados Unidos en marketing. Su obra más conocida, como autor de innumerables libros de marketing se denomina Dirección de Marketing, traducida a más de veinte idiomas y servir de texto básico en múltiples países.

relación con la empresa en un diálogo, conociendo al cliente e involucrándolo en la toma de decisiones.

Resulta imperativo que el marketing científico se abra paso en cualquier empresa con el fin de acertar en su proceso de toma de decisiones. Aplicar estrategias que permitan a cualquier compañía saber cuál es esa minoría de clientes que genera el 70% de los beneficios de una compañía. Se trata de descubrir modelos, conclusiones, correlaciones, patrones, o tendencias que apoyen la toma de decisiones estratégicas y que afiancen al marketing no como la primera inversión que cualquier director financiero estaría dispuesto a eliminar en tiempos de crisis, sino como un activo vital para la empresa.

### **Teoría de William j. Stanton**

“Énfasis en el beneficio de la empresa únicamente”

Stanton<sup>6</sup> en su teoría de mercadotecnia hace énfasis en el beneficio de la empresa únicamente. Para ello, considera que la planeación es parte de un proceso gerencial, aplicable al programa de Marketing que se basa en la planeación, ejecución y evaluación. A través de una planificación estratégica empresarial, los directivos definirán aspectos como: misión, visión, objetivos, UEN, entre otros. Los altos ejecutivos de marketing, por su parte, deben establecer un plan estratégico para su área, entre cuyos pasos está determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial que la compañía puede ofrecer al cliente, pero todo esto enfocando a la organización como parte primordial.

### **Argumentos**

En nuestra opinión, las teorías de Kotler y de Lamb son las más afines a la situación actual del mercado. El primero de los mencionados indica que se

---

<sup>6</sup> William J. Stanton, obtuvo un doctorado en la Northwestern University y fue profesor de mercadotecnia en la Universidad de Colorado, en Boulder.

debe priorizar las necesidades actuales y las expectativas de los clientes, focalizando el esfuerzo a la atención al cliente y la calidad del servicio, creando así una estrecha relación con los clientes la misma que contribuya en la toma de decisiones. Adicionalmente, compartimos la teoría de Lamb en especial en la parte relativa a que deben diseñarse e implementarse programas de calidad extensivos a toda la organización, desde la alta gerencia hasta los niveles de ejecutivos de ventas y supervisores, por cuanto son ellos los que más contacto tienen directamente con los clientes. Esto permitirá incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

### **Teorías de tercerización**

El outsourcing o tercerización constituye un camino que esta siendo crecientemente transitado por las compañías, movidas por la urgencia de crecer en la eficiencia y eficacia de su gestión para sostener sus posiciones en los mercados globalizados e hipercompetitivos.

### **Teoría de Dorban Chacón (1999)**

En la teoría de Dorban Chacón<sup>7</sup> se dice que, por cuanto la reingeniería está orientada a hacer los procesos más efectivos, una de las formas de lograrlo es mediante la contratación de servicios de un asesor experto en el área con lo que se evita desarrollar internamente estructuras (Outsourcing). Así mismo la teoría propone la utilización de los conocimientos ya probados por otras personas u organizaciones a través del benchmarking.

Define al Outsourcing como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Outsourcing es: "Transferencia a terceros de actividades no medulares". En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello la

---

7 Dorban Chacón, estudioso del marketing y benchmarking que publicó el libro "Outsourcing" en Caracas, Venezuela, en marzo de 1999.

tercerización u Outsourcing ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas.

El desarrollo del Outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las exigencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales. El proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario y asumir cada día más las cargas de trabajo de sus clientes.

### **Teoría de Córdova**

Según Córdova<sup>8</sup> (1986), aún dentro de vínculos de trabajo subordinado, se constata el aumento del número de contratos especiales o atípicos. La implementación de nuevas tecnologías que orientan a la empresa hacia la especialización, la manifiesta importancia adquirida por la empresa como instrumento de reactivación económica, la creciente importancia del sector de servicios en la economía contemporánea, el incremento de la tasa de desempleo incide directamente sobre la libertad de elección del trabajador y su capacidad de determinar las condiciones de empleo en las que está dispuesto a trabajar, estos entre otros son algunos de los factores que conllevan a la Tercerización de servicios. Es así que actualmente, proliferan empresas que orientan su actividad a la prestación de servicios a otras empresas y no al consumidor final.

### **Teoría de Ernesto Davis**

Especialización, tercerización y asociatividad serán la moda. Después de un experimento por la diversificación, las empresas más grandes del mundo están regresando a la especialización, a buscar sus competencias centrales.

---

8 Córdova, en 1986, desarrolló la teoría de tercerización que menciona que la contratación típica que vincula a un trabajador con un empleador por un tiempo indeterminado en el mismo centro de trabajo para prestar la actividad, tiende a ser sustituida por un sinnúmero de otras modalidades de contratación que carecen de estos elementos característicos.

Al lado de esa tendencia, también gana preponderancia el outsourcing o tercerización. El concepto de la tercerización ha evolucionado. Ya no se usa solo para desembarazar a las empresas de las operaciones menos relacionadas con la generación de valor o para reducir costos. "El outsourcing se debe concebir como una oportunidad para redefinir las condiciones del negocio radicalmente", dice Ben Schneider<sup>9</sup>. En este sentido, el outsourcing es una herramienta de gestión que apoya la orientación estratégica de la empresa al pasar de operar procesos a transformarlos. En Unisys explican que "ahora el tercero lo transforma y luego lo opera". Inclusive, existen casos en los que la principal labor de la organización se tercerizan, como el caso de la industria de textiles y confecciones en Colombia para dedicarse enteramente a la gestión de la marca y diseños.

La asociatividad es otra importante tendencia que los empresarios tendrán que aprovechar para ser más competitivos internacionalmente. Muchas pequeñas y medianas empresas han aprendido que las asociaciones exitosas son las que comparten labores comerciales, de logística y de producción.

### **Teoría de Manuel Razeto Barry**

Razeto<sup>10</sup> menciona que el derecho del trabajo nació como consecuencia de la inferioridad del trabajador frente a la firma contratante, para regular dicha relación. Sin embargo, con la tercerización esta legislación se vuelve inaplicable por cuanto se trata de una relación civil entre la empresa externa y la empresa contratante.

El nuevo modelo de contratación incluye la relación cercana entre las empresas participantes, relación que se vuelve más estrecha a medida que los servicios que se externalizan son más medulares. Es decir, no se externalizan las actividades medulares de la organización ni aquellas

---

9 Ben Schneider, autor y experto peruano en Tercerización que mencionó que este proceso los resultados obtenidos deben superar los que se obtendrían recortando costos.

10 Manuel Razeto, abogado y miembro de red Puentes en Chile (Acción Ciudadana de Responsabilidad Social de las Empresas) especialista en temas laborales

estratégicas. Sin embargo, Razeto indica que el outsourcing nos enseña que la externalización no puede ser solamente el resultado de una estrategia de desarrollo empresarial determinada, ni un mecanismo para bajar costos laborales a través de la vulneración de derechos laborales y el entrapamiento de la sindicalización.

### **Teoría de Luis Stolovich**

Según Stolovich<sup>11</sup>, la tercerización, tiene impacto sobre los salarios y beneficios sociales. La tendencia es a sustituir trabajadores con salarios y beneficios más altos -de la empresa que terceriza por salarios y beneficios más bajos de las empresas externas. Igualmente ocurre con las condiciones de trabajo. Por su parte la seguridad social, que recauda menos aportaciones se ve perjudicada al igual que los trabajadores, quienes no acumulan -ni años ni aportes- para asegurar un futuro retiro.

Como consecuencia de lo anterior, se produce una creciente diferenciación de los trabajadores: entre los que tienen cobertura social y los que no la tienen, entre los que tienen un empleo con algunas garantías y los que están en situación precaria, entre los que son permanentes y los que son temporarios, entre los que ganan salarios más o menos negociados colectivamente y los que dependen de salarios "de mercado". Esto tiende, potencialmente, a dividir a los trabajadores y, por ende, a debilitarlos. La tercerización tiende a fragmentar y dispersar a los trabajadores. Se debilita la organización sindical en sus formas tradicionales. La relación con la empresa "madre" ya no es de dependencia asalariada (de compra-venta de fuerza de trabajo), sino de nexos comerciales (de compra-venta de bienes o servicios).

### **Teoría de Hugo Fernández – Brignoni**

---

<sup>11</sup> Luis Stolovich, economista, docente de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de la República en Montevideo - Uruguay

Fernández – Brignoni<sup>12</sup> explica por qué se ha producido una ruptura del equilibrio de poderes en la relación de trabajo y de sus niveles de protección por redes de producción y tercerización empresarial que dificultan la acción sindical. Considera que se requiere desarrollar una estructura eficiente de protección social, dejando claro que la subordinación no ha perdido vigencia ni tampoco valor jurídico.

Menciona que el desarrollo de las empresas tercerizadoras ha sido otro factor que ha incidido en la generación del desequilibrio de la relación laboral. Considera que los efectos negativos de la Tercerización son los bajos salarios y la inestabilidad laboral y el desvanecimiento de la identidad y solidaridad de los trabajadores y debilitamiento sindical.

### **Dr. Américo Pla Rodríguez**

Según el Dr. Pla, <sup>13</sup> existe una tendencia a combatir el derecho laboral mediante la descentralización empresarial, llamada: tercerización, subcontratación, etc. En ocasiones una empresa contrata a una tercera, que resulta ser satélite de la primera, para que efectúe actividades marginales a su objeto principal, empresa que no tiene realmente un patrimonio con qué afrontar obligaciones a sus trabajadores ni a la institución de seguridad social. Se debe entonces observar en la legislación la posibilidad de que un trabajador pueda efectuar reclamos potenciales a cualquiera de las dos empresas, la principal y la satélite.

### **Vera Lucía Bueno Fartes**

La tercerización es una estrategia adoptada por las empresas para transferir mano de obra y costos de trabajo a otras subcontratas que prestan ciertos servicios, según Vera Lucía Bueno<sup>14</sup>.

---

12 Hugo Fernández – Brignoni, docente del Instituto de Derecho del Trabajo y Seguridad Social en la Universidad de la República en Montevideo - Uruguay

13 Américo Pla Rodríguez, Profesor de Derecho del Trabajo en la Facultad de Derecho en la Universidad de la República, Montevideo - Uruguay

14 Vera Bueno Fartes, Master en Educación, Profesora de la Facultad de Educación de la Universidad Federal da Bahia en Brasil

Menciona varios criterios al respecto, como son el de Druck, la discriminación que existe entre empleados propios y tercerizados por ejemplo, en Japón, imposibilita la convivencia social y desestructura los colectivos de trabajo. Antunes: la tercerización busca bajar costos traspasándolos a la empresa externa. Castel: la tercerización es una opción que podría reemplazarse por la capacitación polivalente al personal de una empresa para volverlos aptos a los requerimientos actuales del medio. Vera Bueno indica que la tercerización, además de precarizar condiciones materiales, trata de crear entre compañeros un foso de desintegración, desconfianza y discriminación en la industria, impulsando la precariedad de dicha relación entre trabajadores directos o indirectos.

### **Argumentos**

Estamos de acuerdo con varios conceptos comunes de las teorías expuestas acerca de la tercerización, en especial con aquella que menciona que la externalización de servicios o manufactura de productos puede aplicarse a actividades no medulares ni estratégicas de las organizaciones y que sus resultados deben superar los que se obtendrían recortando costos directamente.

Por otro lado, uno de los objetivos de esta modalidad de contratación es conseguir a personal, en ocasiones, de menos experiencia para reemplazar a quienes trabajan a un costo más alto y con más años de servicio.

Adicionalmente, compartimos el criterio que, una de las consecuencias de la externalización, a más de traspasar los costos de la empresa contratante a la empresa tercerizadora y transformar las contrataciones de derecho laboral (empleado – empleador) en contrataciones civiles entre empresas, es el debilitamiento de las asociaciones sindicales, la pérdida de la identificación de los trabajadores con la organización, debido a las marcadas diferencias entre los empleados fijos y los tercerizados

quebrantando así el sentido de pertenencia y generando un ambiente continuo de inestabilidad e inseguridad.

Creemos que las mencionadas situaciones, finalmente pueden derivar en un debilitamiento de la imagen de la organización, en especial si las actividades tercerizadas no son aquellas periféricas como las de mantenimiento o seguridad, sino en el específico caso de nuestro trabajo de investigación, cuando dichas actividades son aquellas del área de servicios al cliente de una organización.

## **Teoría de recursos humanos**

### **Maslow**

Abraham Maslow <sup>15</sup>(1908) fue el creador de la teoría de la jerarquía y de las necesidades, aquella que destaca que hay necesidades que resultan más importantes de satisfacer que otras.

El autor amplió 5 grandes bloques de necesidades: fisiológicas, de seguridad y reaseguramiento, de amor y pertenencia, de estima y de actualizarse a sí mismo, asignándoles el mismo nivel de importancia. Inclusive lo aplicó en una sociedad en la que si ésta cae abruptamente, la gente va en busca de un nuevo líder que resuelva los problemas.

El último nivel de necesidades, que se denomina auto – actualización o motivación del crecimiento, es según Maslow aquel en el que a medida que se alimentan las necesidades éstas se vuelven más insaciables por cuanto se busca ser más completo.

Para determinar su teoría de jerarquización en el nivel de auto actualización, Maslow analizó cualidades y defectos de ciertas figuras históricas como Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, etc., que a su criterio

---

15 Maslow, nacido en Brooklyn, NY en 1908. Doctor en Psicología, con especialización en Psicología Humanística, creador de la teoría de la jerarquía y de las necesidades.

cumplían con las características de ser auto-actualizadas por cuando tenían cualidades y defectos comunes a su grupo pero distintas del resto de personas. Lo que encontró fue que eran buenas para relacionarse con los demás; tenían espíritu altruista; no estaban circunscriptos a los paradigmas sociales; eran respetuosos del individuo como tal, así como de su etnia y cultura, tenían criterio para centrarse en la búsqueda de soluciones a los problemas. Asimismo, encontró que entre sus defectos comunes a su grupo se trataba de personas que tenían momentos de pérdida de humor, frialdad y rudeza y eran ansiosas aunque realistas.

### **Mc Gregor**

Douglas Mc Gregor<sup>16</sup> (1906), se destacó por la importancia que le dio al aspecto humano en la empresa y al crecimiento del empleado dentro de la organización.

Sus teorías gerenciales: Teoría X: Autocrática, impositiva y autoritaria: menciona que la gente tiene una aversión al trabajo, que debe ser castigado y amenazado para que trabaje y que prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades. Existen organizaciones que la aplican.

Por el contrario, en otras organizaciones sea aplica la Teoría Y, que es democrática, consultiva y participativa, menciona que el desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego; que el común de la gente aprende en condiciones adecuadas; que el individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales; que la capacidad de la gente sólo se utiliza en parte y finalmente que la mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio. La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus

---

16 Douglas McGregor, el más influyente teórico contemporáneo del comportamiento humano en las organizaciones, nació en 1906 y murió en 1964, fue profesor y asesor en asuntos de Administración Industrial de Massachusetts Institute of Technology.

objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Por otro lado, vemos a la teoría Z (Strauss y Sayles)<sup>17</sup> que se destaca en el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable. Menciona que a la gente le gusta sentirse importante; que quiere ser informada de lo que sucede en la empresa; que quiere que se tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

### **Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg<sup>18</sup> creador de la teoría de la Motivación- Higiene, tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal. Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, que sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas. Decía que la presencia de los factores de higiene no motivan pero su ausencia sí desmotivan. Estos son: la política de la empresa, la administración, las relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados), las condiciones de trabajo, la supervisión, el status, el salario y la seguridad en el puesto.

Por su parte los factores de motivación sí realmente motivan, entre ellos se destacan: el reconocimiento, la responsabilidad, la realización personal, el trabajo en sí y el progreso o ascenso.

El objetivo de la administración es eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación,

---

17 George Strauss y Leonard Sayles, coautores del libro *The Human Problems of Management*. Ambos destacan la importancia entre los requerimientos en la tarea con los requerimientos de las personas.

18 Frederick Herzberg (1923-2000) renombrado Psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la Gerencia de Negocios.

éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

### **John P. Kotter**

John P. Kotter<sup>19</sup> define liderazgo como la capacidad, habilidad o destreza que tienen las personas para manejar el cambio. Para el autor liderazgo y cambio están estrechamente relacionados. Según Kotter, el liderazgo se concentra en tres habilidades que deben desarrollar todas las personas que deseen ser líderes. Esas habilidades son: señalar el rumbo, alinear a la gente y motivar a la gente. Además, indica que ser líder lleva implícito el deseo de querer ser líder y desde esa convicción comenzar a aprender a través del ejercicio y la práctica de cómo se es líder. Considera al liderazgo como un proceso transformacional que tiene tres factores que están interrelacionados como lo son: inspiración, estimulación intelectual y consideración individual.

### **Argumentos**

Con base a lo descrito en las teorías de recursos humanos anteriores, creemos en mucho de lo descrito por el autor Frederick Herzberg, en especial en la estrecha relación que existe entre la satisfacción de los empleados y la productividad en la organización y que eso se logra, entre otras cosas, mediante uno de los objetivos de la administración que es disminuir los factores de desmotivación denominados de "higiene" e incrementar los factores de "motivación"

---

19 John P Kotter, catedrático en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard

## **Teoría de telefonía móvil**

"Los efectos o impacto de los cambios tecnológicos implican la evaluación de las infraestructuras materiales y sociales que crean las tecnologías específicas para la actividad de nuestras vidas" (Winner<sup>20</sup>, 1979, citado por Lander, 1994).

La tecnología "no corre en un vacío social y no modifica la cultura sin ser ella misma profundamente rediseñada por el mundo que contribuye a crear" (Winner, 1979).

Son emisores de mensajes, todas las fuentes y canales de emisión, sin restricción a la capacidad de acceder a o de utilizar libremente, en calidad de receptores, todas las fuentes y canales de envío, sin restricciones de ninguna especie y en condiciones de absoluta igualdad. Participación, por su parte, es la capacidad de utilizar en calidad de creadores y especie y en condiciones de absoluta igualdad.

## **Argumentos**

La telefonía móvil y la tecnología actualmente son parte de una cultura y un modo de vida que permite a la gente mantener más rápidos contactos, no solo a nivel local sino mundial, para todo tipo de relaciones en especial de negocios y personales. Las actuales estructuras materiales y sociales deben ser reevaluadas a fin de adaptarlas al constante cambio de la tecnología y sus efectos en los modos de vida de las personas en los últimos tiempos.

## **Teoría de la comunicación**

"A fines de este siglo ya no puede hablarse de medios de comunicación de masas, sino de auto-medios de comunicación de masas". (Cloutier<sup>21</sup>, 1992).

---

20 Lagdon Winner, experto en telefonía móvil y tecnología y filósofo crítico de ciencias.

21 J. Cloutier, autor canadiense que propuso un nuevo paradigma de comunicación dialógica e interactiva de intercambio recíproco.

Una teoría de la comunicación multiescalonada toma en cuenta la presencia de grupos de intereses situados entre el polo de la comunicación interpersonal y el polo de los medios de comunicación masiva; una teoría de la información fundada en las necesidades de información y en la búsqueda del conocimiento; una gramática interpretativa de los mensajes que tome en cuenta el comportamiento de los usuarios de la información y una gramática generativa de los mensajes que tome en cuenta la demanda social de informaciones, así como el imaginario suscitado por las nuevas tecnologías" (Cartier<sup>22</sup>, 1992).

## **Argumentos**

Concordamos con Cartier en lo relativo a que la comunicación se basa en las necesidades de información y en la búsqueda del conocimiento de una parte y otra de ahí que se debe contar con el soporte de nuevas tecnologías a fin de llevar a cabo el proceso de comunicación de forma satisfactoria.

## **Teoría de servicio al cliente**

### **Teoría de Enrique Mora**

Según Mora<sup>23</sup> "Nadie puede dar lo que no tiene", es decir un Servicio de Calidad al Cliente es el resultado de la felicidad de nuestros empleados. Para que los empleados se sienten como si fuesen dueños del negocio o de la operación en sí misma, es necesario no solamente entrenarlos sino crear el ambiente adecuado. Esto se logra con el desarrollo de varios aspectos como: liderazgo y propiedad; seguridad y estabilidad; limpieza y orden; y seguimiento de parte de la gerencia para conservar las mejoras alcanzadas y estar al tanto de las nuevas ideas. Bajo estas condiciones, los empleados tendrán una clara imagen de su papel en la operación del negocio. Ahora,

---

22 J. Cartier, autor canadiense creador de la teoría de la comunicación escalonada que incluye al correo electrónico, teleconferencias, chats y otros medios electrónicos y/o mediante redes telemáticos.

23 Enrique Mora, Director General de VIA NET.WORKS en España

ellos sabrán lo que significa ser respetados, comprendidos y escuchados, y actuarán en consecuencia de la mejor forma frente a los clientes.

### **Teoría de Alex Guzmán**

Guzmán<sup>24</sup> indica que si bien es vital proporcionarle al cliente un valor agregado a la "necesidad" que pueda tener de nuestro producto, pero la captación, recuperación o pérdida de clientes está en manos de toda la organización y no sólo del vendedor, ya que normalmente el vendedor no tiene el total control sobre los procesos de entrega, facturación, cobros, etc. Por tanto, es necesaria la coordinación entre los clientes internos de la organización, es decir aquellos de otros departamentos para luego entregar el servicio o bien al cliente a través de todos los procesos y canales necesarios.

### **Teoría de Carlos López**

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas: ¿Qué servicios se ofrecerán? Esto se puede lograr mediante encuestas periódicas y buscando la ventaja competitiva para el cliente. ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer? Igualmente mediante encuestas, buzón de sugerencias o quejas, call centers, etc. Y, ¿cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios? Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio y sobre los canales y puntos de distribución.

Según Carlos López<sup>25</sup>, adicionalmente, debe considerarse otros aspectos como son: la selección de personal que disfrute de servir al cliente; la capacitación continua especialmente del personal del área del servicio al cliente ya que son quienes necesitan mayor entrenamiento, puesto que de

---

24 Alex Guzmán, Instructor de Mercadeo y Publicidad en Universidad de la Fundación OG Mandino (Guatemala)

25 Carlos López, Director de Servicio al cliente Media Latinoamérica de Initiative.

ellos depende que el cliente regrese o no; y la relación con el cliente interno de la organización.

### **Teoría de Richard Whiteley**

La gestión empresarial se está caracterizando hoy por centrar la atención en un, cada vez más, elevado nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente, según Richard Whitley<sup>26</sup>.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico. Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial, todo esto se logra a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico, es por ello que está reconocido que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos. Todo esto por cuanto, el cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí, un producto divorciado de un servicio no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este.

### **Teoría de Víctor Quijano Portilla**

Para Quijano<sup>27</sup> la calidad en el servicio difiere de la calidad de los productos, es mucho más compleja debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es decir, es un asunto hasta cierta forma subjetivo.

Los clientes evalúan el servicio que recibido a través de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores: elementos tangibles como instalaciones,

---

26 Richard Whiteley, Master en Marketing de la Universidad de Negocios de Harvard. Vicepresidente y cofundador de la Forum Corporation (Empresa líder en consultoría en Boston)

27 Víctor Quijano, autor del libro "Calidad en el servicio al cliente" es Director General de Calidad en el Servicio al cliente, SC, México.

uniformes del personal, etc.; cumplimiento de promesa; actitud de servicio; competencia del personal empatía en cuanto a comunicación, gustos, necesidades, facilidad de contacto. Todo esto conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Sin embargo, vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa, así un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

### **Teoría de Ron Mc Cann**

Ron Mc Cann<sup>28</sup> menciona nueve herramientas para proporcionar un servicio de calidad, entre las que se destacan: servir por el placer de servir; usar las quejas para mejorar los puntos débiles del negocio; no eliminar los servicios por conveniencia sino mejorarlos, preocuparse sinceramente por el cliente y hacer que el jefe se preocupe por el empleado, las personas son más importantes que los procesos pero cada quien debe responsabilizarse por su trabajo; el placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que se ofrece al cliente, no a lo que se vende.

### **Teoría de Diana Fontanez**

Fontanez<sup>29</sup>, menciona que los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado. Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda

---

<sup>28</sup> Mc Cann, experto en servicio al cliente y autor del libro "El Placer de Servir con Calidad"

<sup>29</sup> Fontanez, Presidenta de MercadoBrillante.com. (Puerto Rico) Experta en Mercadeo, Ventas y Negocios por Internet.

la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.

Las siguientes estrategias le permitirán a tu empresa brindar un mejor servicio: reduce la cantidad de contactos con tus clientes e incrementa su intensidad; escucha a tu cliente atenta y cordialmente; reduce los vacíos de información; evita la preocupación de tu cliente; Emponderamiento (servicio intenso y profundo); desmonta los mecanismos distractores y agiliza el servicio; promete menos y da más; deja que el cliente regrese voluntariamente; elabora encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta; mira a tus empleados como socios y hazlos sentir parte fundamental de tu empresa; verifica las estrategias de la competencia.

### **Teoría de Jorge e. Pereira**

Según Pereira<sup>30</sup> cada persona y cada cliente reaccionan de diferente manera ante una situación en particular. Por tanto, es conveniente clasificar a los clientes, en una matriz con cuatro clases de clientes: relacionales, informativos, asociativos y negociadores:

- Relacionales: son lo desean mantener una relación de largo plazo con la empresa.
- Informativos: clientes de productos o servicios que deben contar con gran cantidad de información, como el caso de los farmacéuticos.
- Asociativos: cuando se dan las necesidades de información y de relación tenemos lo que se podría llamar venta asociativa.
- Negociantes: no desean ni información ni relación, son las típicas ventas que completan necesidades transitorias y pasajeras.

Entender al cliente es el secreto, debe conocer y aplicar el conocimiento del cliente para conseguir el objetivo. La esencia misma del mercadeo, en su

---

30 Jorge E. Pereira, autor de varios artículos sobre servicios al cliente en la revista digital Mercadeo.com

sentido más amplio, es la de conseguir que el cliente sea repetitivo. Existen unas pocas empresas que toman en serio el concepto de servicio al cliente.

### **Teoría de Alejandro Wald**

Wald<sup>31</sup> indica que la mejor manera de descubrir la satisfacción y la lealtad del cliente es preguntando. Para ello se deben considerar varios factores, como son: el tiempo, se recomienda que sea lo más pronto posible después de entregar su producto o servicio; definir el formato o vía de las preguntas como internet, teléfono, fax, correo; cuántas y qué preguntas hacer enfocadas a establecer la satisfacción y la lealtad de sus clientes; el seguimiento, se debe comunicar qué resultados se obtuvieron, qué acción se llevará a cabo, o al menos agradecer al cliente por el tiempo invertido; los testimonios son una de las herramientas más poderosas que usted puede tener en su arsenal de marketing y ventas. Los comentarios provistos por los clientes en la encuesta, permitirán ensamblar algunos excelentes testimonios, siempre y cuando se solicite permiso de los clientes para usar dichos testimonio.

### **Teoría de Malcom Peel**

Para Malcom Peel<sup>32</sup> es necesario analizar por separado al cliente y al servicio. Al cliente lo clasifica entre el público objetivo, el cliente potencial, el comprador eventual, y el cliente habituales. Por su parte el servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad; o, hasta convertirlo de público objetivo hasta cliente habitual. En conjunto, servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación.

---

31 Alejandro Wald, Licenciado. Argentino. Conferencista, capacitador y autor en temas de marketing, ventas, servicios al cliente, liderazgo y motivación.

32 Malcolm Peel, autor de varias obras relativas al servicio al cliente, entre las que se destacan "El servicio al cliente – Guía para mejorar la atención y la asistencia" (1991)

## Teoría de Christopher h. Lovelock

Para Christopher H. Lovelock<sup>33</sup>, el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que incluyen interacciones con los clientes que abarca a toda la organización y a todos sus miembros. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. Adicionalmente, se debe tener en cuenta el nivel de complejidad del servicio y el grado de riesgo del mismo, es decir las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio, de ahí que se debe contar con personal apto tanto emocionalmente como técnicamente a fin de estar preparado a resolver rápida y eficazmente los problemas de los clientes.

## Teoría de Karl Albrecht

Basado en el concepto del "service management" en el que lo esencial ya no eran los procesos y la organización sino el cliente, Albrecht<sup>34</sup> (1983) crea su modelo del "triángulo del servicio", en el asesoramiento sobre la aplicación de los métodos de gestión del servicio.

Sam Walton<sup>35</sup>, por su parte y tomando los conceptos de otros concedores del management, aplicables en sus tiendas al detalle "Wal Mart" una de las 500 de la clasificación de Revista Fortune, crea la cultura de que los empleados deben volver agradable la estadía de los clientes en sus tiendas y propender al máximo servicio. La aplicación exitosa de estos conceptos fue un proceso que no se consiguió en tan corto tiempo.

---

33 Lovelock, académico, consultor, autor de varias obras como "Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos" Profesor adscrito de la Escuela de Administración de la Universidad de Yale. Consultor.

34 Albrecht, conocido investigador, consultor en EE UU y a nivel mundial y experto en organizaciones. Entre sus obras se destaca: "Todo el poder al cliente y servicio al cliente interno"

35 Sam Walton, uno de los empresarios más exitosos del mundo, cuyo imperio comercial empezó casi de cero e incluye no solo las tiendas Wal-Mart sino los Supercentros Wal-Mart y Sam's Club, basado en su continuo interés por el bienestar de los empleados y de los clientes.

## **Argumentos**

"Nadie puede dar lo que no tiene" es decir un servicio de calidad al cliente es el resultado de la felicidad de nuestros empleados. Eso describe la teoría de Enrique Mora, una de la cuales expresa concretamente nuestro pensamiento, porque involucra al empleado directamente en el servicio a través de la creación de un ambiente adecuado de trabajo, vía liderazgo, seguridad, estabilidad y otros factores antes mencionados en nuestro marco teórico y posteriormente tocado en el estudio específico de Movistar Guayaquil. Ese bienestar se reflejará en la atención al cliente.

Otro autor que expresa en su teoría criterios que compartimos es Carlos López, en aquella parte que dice que una adecuada selección de personal es esencial, debido a que se debe desde el inicio tomar gente que tenga vocación de servicio, gente que sea firme y capaz de resolver los problemas pero que no se sienta servil en ese tipo de trabajo; por su parte la organización debe comprometerse con capacitación continua al personal a todo nivel pero en especial al de servicios al cliente porque de ellos depende que el cliente regrese.

Otros conceptos muy válidos y cuyo mix debe tomarse en cuenta para toda organización incluye la venta de productos y/o servicios de calidad, el diseño de estrategias basadas en el conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes mediante varios métodos como por ejemplo encuestas de preferencia, cuidar detalles como la rapidez en la atención y en la solución de problemas, el estado y comodidad de las instalaciones, el sistema logístico, contar con personal competente a todo nivel, entre otros aspectos.

### **1.5.2 Marco conceptual.**

#### **3G**

3G es un desarrollo mundial de normas y tecnologías de comunicaciones. Este desarrollo permitirá la posibilidad de acceder a servicios multimedia desde tu teléfono móvil.

## **ALEGRO PCS**

Alegro PCS, cuyo nombre comercial es Telecomunicaciones Móviles del Ecuador, TELECSA, es la empresa concesionaria del Estado Ecuatoriano para la prestación del Servicio Móvil Avanzado (SAM). Son los únicos en este ancho de banda, para entregar más y mejores servicios.

## **Celular**

En las comunicaciones inalámbricas el término "celular" se refiere fundamentalmente a la estructura de las redes de transmisión inalámbrica, formadas por células o centros de transmisión. "Celular" también es el nombre del sistema telefónico inalámbrico creado por los Laboratorios Bell, que utilizaba equipos analógicos de radio de baja potencia para la transmisión dentro de las células. El término "teléfono celular" es equivalente a teléfono inalámbrico. Dentro del sector de las comunicaciones inalámbricas, celular se refiere también a los productos y servicios no PCS.

## **Clima laboral**

Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo

## **Frecuencia**

La velocidad a la que se alterna una corriente eléctrica, medida normalmente en hercios (Hz). Asimismo, la forma de identificar una ubicación general en el espectro de la frecuencia de radio, como 800 MHz, 900 MHz o 1900 MHz.

## **GPRS**

General Packet Radio Service

Servicio general de radiocomunicaciones por paquetes es un servicio de transmisión inalámbrica de datos basado en la transmisión por paquetes. Por

ejemplo, si se envía un mensaje de correo electrónico por GPRS, éste se reducirá a "paquetes" de información. Cada uno de los paquetes viajará hasta su destino por la ruta más rápida posible. Eso significa que los distintos paquetes de un mismo mensaje pueden viajar por separado a través de redes extranjeras por todo el mundo para evitar atascos.

### **GSM**

El Sistema Global para Comunicaciones Móviles (Global System for Mobile Communications) o GSM es una técnica de transmisión digital de amplia difusión en Europa y admitida también en América del Norte. El GSM utiliza 900 MHz y 1800 MHz en Europa. En América del Norte, el GSM utiliza 1900 MHz..

### **Mensajería**

El SMS (Servicio de Mensajes Cortos) es una función disponible en algunos teléfonos inalámbricos que permite al usuario enviar y/o recibir breves mensajes alfanuméricos. Las postales electrónicas te permiten enviar y recibir mensajes con imágenes además de texto.

### **MMS - Servicio de Mensajería Multimedia**

El MMS (Servicio de Mensajería Multimedia) es una nueva norma que se está definiendo para su uso en terminales inalámbricos avanzados. Este servicio permite la transmisión en tiempo no real de distintos tipos de contenidos multimedia, como imágenes, audio, secuencias de vídeo, etc.

### **Movistar**

Telefónica Móviles Ecuador inició sus operaciones el 14 de octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL S.A. concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993.

### **OTECCEL S.A**

Telefónica Móviles Ecuador presta servicios de telecomunicaciones orientados a satisfacer al cliente, promoviendo el desarrollo sostenible de la comunidad y el respeto al medio ambiente en sus operaciones.

Telefónica Móviles Ecuador es la empresa que gestiona los activos de telefonía móvil del Grupo Telefónica en el país. Telefónica Móviles es una de las primeras operadoras de telefonía móvil del mundo y la mayor empresa del sector en los mercados de habla hispana y portuguesa. Tiene operaciones en tres continentes y ochenta millones de clientes gestionados, incluyendo los de las operaciones de Bellsouth en Latinoamérica, cuya adquisición concluyó en enero de 2005.

Telefónica Móviles, compañía del Grupo Telefónica, es la segunda multinacional de telefonía móvil del mundo y la empresa líder del sector en los mercados de habla hispana y portuguesa. La empresa tiene operaciones en 15 países de tres continentes: España, Marruecos, Brasil, México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina, Chile y Uruguay, y un parque de clientes que supero los 89 millones a septiembre de 2005.

Telefónica Móviles cuenta con una presencia única en todos los mercados clave de Latinoamérica y es número uno o número dos prácticamente en la totalidad de los países en los que opera. Todo ello le confiere una posición privilegiada para capturar el importante potencial de crecimiento de dicha región.

### **Operador de telecomunicaciones**

Empresa o entidad que ofrece servicios de telecomunicaciones

### **PORTA**

PORTA opera desde 1993, es la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con más de 4.8 MILLONES de usuarios, con servicio en todas las provincias del Ecuador cubriendo más de 1.100 poblaciones, más de 4.900 kilómetros de carreteras y caminos vecinales en las 4 regiones del país.

PORTA es compañía subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas

operaciones en el continente Americano y más de 93.3 millones de suscriptores celulares en la gran región.

América Móvil surge de la necesidad de fortalecer la agresiva estrategia de internacionalización del grupo para afianzar sus operaciones en todos los mercados donde tiene presencia.

El objetivo fundamental de esta multinacional es consolidar su liderazgo en Latinoamérica y ser la número uno en todos los países en donde opera, llevando su servicio cada día a más personas.

PORTA actualmente cuenta con 40 Centros de Atención al Cliente que se suman a más de 4.200 puntos de venta a nivel nacional que están a disposición de sus clientes.

Para sus clientes, el que PORTA sea empresa de América Móvil, constituye la posibilidad de acceder a tecnología de punta y al mejor servicio de telecomunicaciones que existe actualmente en el mundo.

### **Productividad**

Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

### **Red**

En las comunicaciones inalámbricas el término red se refiere a la infraestructura que permite la transmisión de las señales inalámbricas. La red sirve para unir entre sí los distintos elementos y compartir los recursos.

### **Red de telefonía móvil analógica (TDMA)**

Como su propio nombre indica, en esta red la comunicación se realiza mediante señales vocales analógicas tanto en el tramo radioeléctrico como en el terrestre. En su primera versión funcionó en la banda radioeléctrica de los 450 MHz, trabajando posteriormente en la banda de los 900 MHz. En España la red de telefonía móvil analógica fue retirada de servicio a partir del 31 de diciembre de 2003.

### **Red de telefonía móvil digital**

En esta red la comunicación se realiza mediante señales digitales, lo que permite optimizar tanto el aprovechamiento de las bandas de radiofrecuencia como la calidad de transmisión. Su exponente más significativo en el ámbito público es el estándar GSM y su tercera generación, UMTS. Funciona en las bandas de 850/900 y 1800/1900 MHz. En 2004 llegó a los 1000 millones de usuarios. Hay otro estándar digital, presente en América y Asia, denominado CDMA. En el ámbito privado y de servicios de emergencias como policía, bomberos y servicios de ambulancias se utilizan los estándares Tetrapol y TERrestrial Trunked RAdio (TETRA) en diferentes bandas de frecuencia.

### **SIM**

El Módulo de Identidad del Abonado (Subscriber Identity Module, SIM) es una tarjeta utilizada habitualmente en los teléfonos GSM. Esta tarjeta contiene un microprocesador que almacena información y codifica las transmisiones de voz y datos.

### **SMS - Servicio de mensajes cortos**

El Servicio de Mensajes Cortos (SMS) es una función disponible en algunos teléfonos inalámbricos que permite al usuario enviar y/o recibir breves mensajes alfanuméricos.

### **Tercerización**

También llamada subcontratación es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio,

permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

## **Terminales**

Equipos celulares

## **UEN**

Unidad estratégica de negocio. Se trata de la división de una organización de negocios y productos múltiples tomando como punto de partida los productos o mercados más importantes.

## **1.6 Formulación de la hipótesis y variables.**

### **1.6.1 Hipótesis general.**

El clima laboral que existe actualmente en el área de Servicios al cliente de las sucursales de Movistar de Guayaquil, afectan negativamente a la productividad del personal, como a las ventas y consecutivamente a los resultados financieros de la empresa Movistar Ecuador.

### **1.6.2 Hipótesis particulares.**

- El área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil posee manuales, políticas y procedimientos operativos y de contratación, los mismos que continuamente son revisados y actualizados acorde a las exigencias del mercado.
- La distribución de funciones y responsabilidades del personal del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil no se encuentra correctamente delineada bajo el perfil que cada una de ellas requiere.
- La empresa cuenta con una gerencia de puertas abiertas que permite mitigar eficazmente los problemas internos del personal mediante el diálogo.
- Las deficiencias en los nexos entre jefes y subordinados inciden en el desempeño del empleado ocasionando conflictos laborales
- Existe falta de comunicación entre el personal del área de Servicios al cliente y sus jefes incidiendo esto en la productividad del área.

- El personal de servicios al cliente brinda una calidad de servicio que no es óptima, lo que ocasiona una afectación en las ventas.
- El ausentismo, la falta de compromiso y de responsabilidad, son repercusiones que se dan en el personal del área de Servicios al cliente cuando existe una disminución en ventas.
- El área de Servicios al cliente de los sucursales en Guayaquil cumplen con las metas establecidas en ventas por parte de la empresa.
- La empresa está dispuesta a realizar cambios en sus políticas, así como también establecer reingenierías en los procesos en el área de servicios al cliente que optimicen el desempeño de sus ejecutivos y mejoren su clima laboral.

## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

Los tipos de estudios que se van a aplicar son dos: el descriptivo, ya que identificaremos y describiremos los diferentes factores que pueden afectar negativamente al clima laboral existente en el área de Servicios al cliente de las sucursales de Movistar en Guayaquil; y, el estudio explicativo en vista de que estableceremos y/o explicaremos las causas que se dieron para incidir en el comportamiento de su personal

### **1.7.2 Método de investigación**

Para el cumplimiento de las tareas se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

**Análítico:** Explicaremos el fenómeno iniciando su estudio por las partes más específicas que lo identifican (los efectos) y a partir de estas llegaremos a una *explicación* total del problema.

**El método deductivo:** Lo utilizaremos para identificar la problemática implícita en el objeto de estudio, realizar diversos acercamientos teóricos al mismo,

describir la relación existente, al tiempo de seleccionar el problema de mayor importancia. Los resultados que se logre obtener indudablemente responderán a todo el proceso investigativo.

Observación: Se iniciará el proceso de conocimiento acudiendo a la experiencia personal, conociendo el problema, hablando con personal vinculado al objeto, participando en el mismo.

Explicativo: Explicará mediante la argumentación lógica, razonada y conceptual los hechos dados y relaciones del tema investigado, asumiendo un procedimiento teórico, deductivo, analítico y sintético.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas de recolección de información**

Dentro de las técnicas y fuentes de la investigación que se emplearán para obtener la información de nuestra investigación, se utilizarán las primarias como:

Encuestas: Aplicadas a los clientes, de donde se obtendrá información en forma escrita que recopilada directamente por el investigador tiene como base cuestionarios que están relacionados con las variables del tema. Es una técnica que permita obtener información de fuente original y confiable para la conformación de los capítulos de nuestro estudio.

Observación: Para adquirir información oportuna, directa y real que conlleva a resultados veraces y eficientes en la investigación.

Luego se tomará una muestra representativa de la población para la aplicación de encuestas en los puestos de trabajo. Se procederá con la codificación de los datos y mediante una de las técnicas estadísticas de conteo se va a determinar los problemas más significativos en el departamento, así como la estrategia más indicada para que sea aplicada.

Adicionalmente, sólo en caso de ser necesario, se utilizarán cuestionarios y entrevistas a clientes internos y externos de la empresa en la que hemos basado nuestro estudio.

Finalmente, se obtendrá datos estadísticos e información estructural y administrativa que nos brinda como referencia la empresa Movistar.

#### **1.7.4 Tratamiento de la información.**

Finalmente, como tratamiento de la información y para una presentación más ilustrativa de las tendencias de las cifras y resultados que se obtendrán en este estudio, usaremos gráficos lineales, de barra y pastel; así como se aplicaran tabulaciones mediante el uso de cuadros y tablas.

## **CAPITULO 2:**

### **“ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO”**

#### **2.1 Análisis de la situación actual del mercado de la telefonía celular**

El crecimiento de los servicios de telecomunicaciones inalámbricas en América Latina y el Caribe en los últimos años ha originado un notable beneficio para la población, aumentando la penetración, comunicando e integrando a más personas, potenciando oportunidades de negocios, una importante inversión en la región, con la creación de nuevas fuentes de empleo y propiciando una mejora en la calidad de vida; mientras que, a la par, ha evidenciado el incremento de la cantidad de estaciones de radiocomunicaciones.

En el Ecuador, el sector de telecomunicaciones es uno de los principales objetivos del Estado, la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones en forma directa o por delegación a empresas privadas por cualquiera de las formas legalmente reconocidas, es su responsabilidad por mandato Constitucional, por lo que se torna necesaria su planificación para conseguir que todos los habitantes del territorio nacional puedan disponer de estos servicios, a través de los operadores titulares de una concesión y la utilización del Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones para financiar los proyectos en áreas rurales y urbano marginales.

La ausencia de los servicios públicos de telecomunicaciones fijas en las regiones más apartadas del territorio nacional con las características de centros rurales, alejados de las ciudades con reducido desarrollo económico y social y baja densidad poblacional, no permite el desarrollo armónico de los pueblos.

La escasa cobertura de estos servicios en las áreas rurales y urbanas marginales dificulta el desarrollo económico de las regiones y localidades

apartadas, hace menos llevadera la vida de sus habitantes, dificulta el control del orden público, al tiempo que minimiza la obligación del Estado en dichas regiones.

La posibilidad de prestar un servicio de telefonía móvil a todos los estratos de la población, preferentemente a aquellos ubicados en las áreas rurales y urbanas marginales, ha llevado a que se planteen soluciones por parte de las compañías que actualmente brindan el servicio celular; las cuales son conocidas en el mercado por su nombre comercial como Porta, Movistar y Alegro.

Cabe indicar que las operadoras creadas con capital privado, tales como Porta y Movistar existen en el mercado desde el año 1994, mientras que la operadora Alegro inició sus actividades a finales del 2003.

Durante la década pasada y la que estamos viviendo, ha sido evidente el crecimiento paulatino de los usuarios de las tres operadoras celulares, confirmando con ello que cada vez es más alto el número de clientes que se adicionan al uso del consumo celular; dichas variaciones son demostradas en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.1.1**

<b>GRAFICO COMPARATIVO</b>			
<b>INCREMENTO DE USUARIOS DE TELEFONIA CELULAR</b>			
<b>(En miles de clientes)</b>			
<b>Operadora</b>	<b>Período</b>		
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Porta	2.317	4.088	5.691
Movistar	1.120	1.932	2.436
Alegro	107	226	358
<b>Total</b>	<b>3.544</b>	<b>6.246</b>	<b>8.485</b>

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL)  
Elaborado por: Autores

Según la Superintendencia de Telecomunicaciones, las empresas de telefonía móvil cerraron al 31 de diciembre de 2006 con 8'485.000 usuarios, lo que representa un incremento del 35,85% respecto de 2005, cuando se registraron 6'246.332 clientes, incremento que fue significativamente menor al experimentado entre el 2004 y 2005, con una variación del 76.24%.

El organismo de control reportó que Conecel (Porta) terminó el año con un total de 5,6 millones de usuarios, Otecel (Movistar) con 2,4 millones y Telecsa (Alegro), con 358.653.

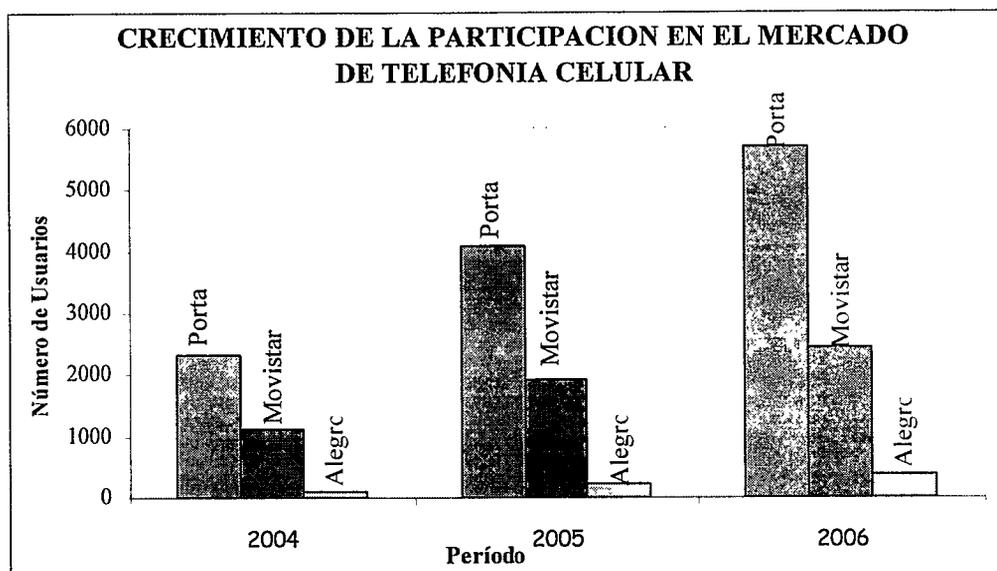
Las estadísticas superan a los datos de noviembre de 2006 cuando Porta registró 5,4 millones de clientes, Movistar 2,4 millones y Alegro más de 326 mil usuarios.

La recordación de marcas en el segmento de telefonía celular tiene estrecha relación con el número de abonados con el que cada una de las operadoras de telefonía móvil cuenta.

De allí, la firma Conecel es la que encabeza la lista de recordación son su marca Porta Celular, a ésta le siguen las marcas Movistar y Alegro.

Porta Celular mantiene el liderazgo en las 15 ciudades, mientras que el segundo lugar ocupado por Movistar difiere en las ciudades de Ambato e Ibarra donde a diferencia de las demás la segunda marca en recordación es Alegro PCS en lugar de Movistar.

**Cuadro 2.1.2**



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL)  
Elaborado por: Autores

Mientras las transnacionales PORTA y MOVISTAR en 13 años han construido verdaderas autopistas de telecomunicaciones generando con esto, sendas ganancias a sus dueños incluso dándose el lujo de emprender campañas de filantropía y caridad con los niños empobrecidos del Ecuador; la situación de la estatal Alegro (TELECSA) es de preocupación, la empresa no muestra signos de crecimiento sostenido, si bien las ventas del 2005 superaron a las del 2004, las pérdidas también. Aunque en el 2005 se registró un ingreso de USD\$ 41 millones, las pérdidas bordearon los USD\$ 60 millones, con lo cual suma 3 años consecutivos de pérdidas.

Desde hace algún tiempo, las tres compañías que compiten en el mercado han implementado diferentes estrategias para captar clientes. Cada una de las compañías se ha caracterizado por una diferente campaña. Porta le ha apostado a la cobertura; Movistar, inicialmente, a los planes corporativos, aunque ahora ha diversificado su cartera, sobre todo en la búsqueda de captar el mercado de llamadas de los emigrantes y sus familias; mientras tanto, Alegro PCS se ha concentrado en captar usuarios a través de servicios novedosos como el Dúate y el servicio de Internet NIU.

A pesar de la tendencia a la baja de precios de los últimos años, el mercado de telefonía celular en el Ecuador todavía se caracteriza por tener un servicio costoso y, no por los precios individuales de cada operadora, sino por los costos de interconexión. En ello, tanto las operadoras de telefonía celular como las de telefonía fija, tienen mucho que ver. Todas las operadoras promocionan un precio bajo de llamadas dentro de su red, pero para todas el costo de comunicarse con las otras operadoras es excesivamente alto, llegando en algunos casos a duplicar el valor de la llamada.

Cada vez más personas utilizan sistemas celulares, porque es una herramienta de trabajo, es así, que sin ser discriminadoras sociales, podemos ver a plomeros, jardineros y electricistas con teléfonos celulares, porque se han hecho parte de su negocio. Los nuevos servicios de la telefonía móvil son variados y algunos similares en las dos empresas: identificador de llamadas, llamada en espera, larga distancia internacional, casillero de voz, y roaming internacional.

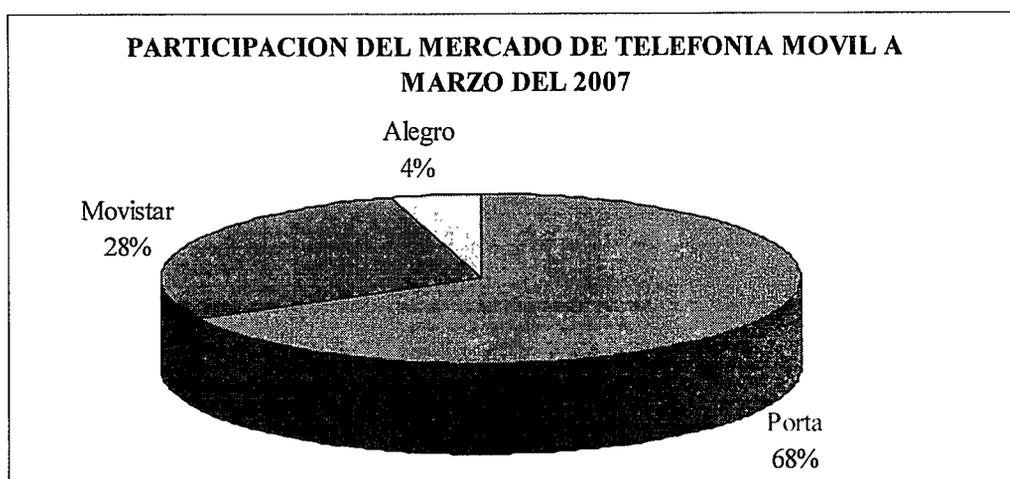
Pero, además, ya existen teléfonos de tercera generación que vienen con otros servicios como la transmisión de videos y fotografías, tonos polifónicos, música, conexión a Internet, envío y recepción de correos electrónicos.

El estado ha invertido en los últimos años dentro de este sector de la telefonía móvil, con la creación de la empresa Telecsa (Alegro PSC), la misma que fue constituida con el firme propósito de brindar un servicio de calidad a bajo costo.

Sin embargo, la participación de Alegro no es representativa dentro del mercado, pues representa solo un 4%, siendo Conecel (Porta) el líder con el 68% y Otecel (Movistar) con un 28%.

La participación actual en el mercado de la telefonía celular ecuatoriana, tomando en cuenta datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones a marzo del 2007, la presentamos en el siguiente gráfico estadístico.

**Cuadro 2.1.3.**



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL)  
Elaborado por: Autores

Actualmente, existe un oligopolio transnacional formado por las compañías de telefónica celular Movistar y Porta, debido a que el estado no ha realizado las gestiones para provocar un proceso de descentralización de las telecomunicaciones ni una democratización del mercado que permita una mayor presencia de Alegro y la participación de otras empresas municipales, regionales y comunitarias.

Salvo por las empresas públicas de telefonía, las de Internet y otras afines, cuya batalla en la participación de mercado se encuentra perdida, debido a que no han ejecutado cambios urgentes y radicales en el ofrecimiento de nuevos servicios, las otras empresas de telecomunicaciones están encaminando su negocio precisamente a este ofrecimiento y ya no a captar más abonados por cuanto el mercado está casi saturado.

Desarrollar publicidad, ofertas, productos y mensajes de acuerdo con la edad, los gustos y las tendencias de cada grupo de consumidores es la estrategia de la operadora de telefonía móvil Porta para posicionar su marca.

El éxito final de una marca o de una empresa está en la calidad de los servicios que ofrecen y en el valor agregado que entregan al consumidor.

En el ranking de las 100 mejores marcas, Porta ocupa el segundo lugar y es la mayor compañía de telefonía móvil del país por el número de usuarios, seguida de Movistar y de Alegro.

Tienen el 62% del mercado ecuatoriano y están en 22 provincias. La operadora cubre 1.100 poblaciones y 4.500 kilómetros de carreteras con su señal.

Porta fue la primera en abrir el mercado de teléfonos celulares para niños en el país, de los que vendió 5.000 equipos en los dos primeros meses después del lanzamiento del modelo Firefly; y, también está incursionando en el segmento de servicios Premium. El consumidor ecuatoriano se apega cada vez más a la tecnología y a lo sofisticado.

Por su parte, Movistar era la décima marca más recordada del Ecuador a septiembre de 2004, cuando habían transcurrido apenas cinco meses desde su lanzamiento en reemplazo de la estadounidense Bellsouth (que fue la cuarta más popular según el ranking de Pulso Ecuador 2004)<sup>37</sup>

Posicionar la marca Movistar no fue fácil para los inversionistas, teniendo en cuenta que BellSouth llevaba 10 años en el Ecuador.

Movistar asegura que haber puesto a la marca entre las 10 primeras es todo un logro, pues los altos índices de top of mind (recordación espontánea de un nombre) se construyen a lo largo de décadas de publicidad. La estrategia de Movistar es muy parecida a la de BellSouth, al menos en materia publicitaria, pues el argumento central es reflejar los valores corporativos de la empresa, para que la gente se identifique con ella.

---

37 Pulso Ecuador es la división de consultoría y asesoría empresarial en microeconomía, investigación de mercado y geomarketing de Ingenieros Consultores y Asociados, una firma consultora de información de mercado.

Movistar tiene un 82% de cobertura en el Ecuador y la meta es crear economías de escala para abaratar costos y prestar un servicio con estándares internacionales de calidad.

Movistar no está solo en el mercado ecuatoriano, en realidad es la marca para el segmento de telefonía celular de la gigante española Telefónica Móviles, que es una división de Telefónica de España. Según cálculos de esta última, Movistar es reconocida por 100 millones de usuarios en el mundo.

Así como existe una diversidad de razones y servicios adicionales que permiten la competencia entre las operadoras, hay planes que les permiten elegir a los clientes entre tener un servicio prepago y tarifario.

Los Planes tarifarios son un conjunto de servicios de telecomunicaciones, para el cual los prestadores de telefonía ofrecen una tarifa conjunta con la finalidad de mercadeo. Los planes tarifarios dan lugar al empaquetamiento de servicios para poner a disposición, una oferta conjunta, incluida en una factura única o en un sistema mediante el cual opera la Tarjeta Prepago.

El Plan prepago es la modalidad de pago por la prestación de un servicio consistente en el pago anticipado de consumo y materializado en una tarjeta, recargada a través de medios virtuales u otros que el prestador de servicios defina.

Por lo mencionado anteriormente, es importante demostrar mediante el siguiente cuadro, la participación de las operadoras telefónicas móviles según el servicio contratado postpago y prepago de las dos compañías que ocupan el mayor porcentaje de participación en el mercado.

**Cuadro 2.1.4.**

Fecha	Tipo de usuario	Otecel (Movistar)			Conecel (Porta)		Telecsa (Alegro)	Total Nacional
		TDMA(1)	CDMA(2)	GSM(3)	TDMA(1)	GSM(3)	CDMA(2)	
Enero del 2007	Postpago	17.683	72.113	272.979	4.312	634.197	56.360	8.838.135
	Prepago	42910	975.748	1.117.146	193.422	5.116.703	334.562	
<b>Total de Usuarios</b>		<b>2.498.579</b>			<b>5.948.634</b>		<b>390.922</b>	

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL)  
Elaborado por: Autores

- 1) TDMA: Time Division Multiple Access, Tecnología que distribuye las unidades de información en alternantes slots de tiempo, proveyendo acceso múltiple a un reducido número de frecuencias. TDMA, es una tecnología inalámbrica de segunda generación que brinda servicios de alta calidad de voz y datos.
- 2) CDMA: Code Division Multiple Access, es una solución técnica que permite que un grupo de clientes compartan un mismo canal de radio y espectro de frecuencia al mismo tiempo, por distinguirlos a través de un código único para cada cliente.
- 3) GSM: Global System for mobile communications, es un sistema abierto, siendo su mayor fuerza la capacidad de poder realizar roaming internacional. Esto brinda al consumidor la posibilidad de mantener el mismo número de teléfonos sobre más de 163 países. La itinerancia por satélite GSM ha extendido el servicio de acceso en áreas donde la cobertura terrestre no estaba disponible.

Como se aprecia en las cifras, el servicio prepago es el más demandado por los usuarios ya que ofrece máxima flexibilidad sin contratos y prácticamente todas las ventajas de un servicio de postpago, incluyendo la posibilidad de escoger cualquier teléfono.

Las compañías que operan estos servicios permiten activar un teléfono a un bajo costo y controlar el presupuesto comprando tarjetas de un monto determinado, cuyo valor ayuda a saber cuánto consume el usuario.

Como podemos apreciar tanto en la compañía Porta como Movistar, tienen su mayor cantidad de usuarios en el servicio prepago.

De acuerdo a la información presentada a marzo del 2007 podemos apreciar que el 85 % de los usuarios en la compañía Movistar son prepagos. Mientras

que en la compañía Porta, los usuarios prepago alcanzan el 89% del total de clientes a la misma fecha.

Alegro tiene el 86% de clientes en prepago, lo que corresponde a 334.562 usuarios, mientras que su diferencia equivale al 14% que serían 56.360 de clientes postpago.

Consecuentemente, en la modalidad prepago las tres operadoras de Telefonía Móvil brindaron su servicio a 7.780.491 personas, lo cual corresponde al 88% del total de usuarios. Adicionalmente, si comparamos esta cantidad con el total de la población que alcanza aproximadamente a 12'533.000 habitantes, podemos colegir que el 62% de la población total del país utiliza el servicio de telefonía celular.

Se puede apreciar que sus cifras coinciden entonces en que el servicio prepago es el más devengado en el mercado de la telefonía móvil, siendo su razón principal el control de su presupuesto en sus gastos mensuales para este rubro.

Pero esta no es la única diferencia existente en el uso del consumo celular, la edad es también un punto importante al momento de segmentar el mercado de la telefonía celular.

Las compañías Porta y Movistar manejan campañas muy agresivas basando sus publicidades de acuerdo a un mercado específico, por ejemplo ofrecen productos atractivos para los jóvenes que representan el mayor conglomerado de usuarios de este servicio conformados entre los 12 y 24 años, para los que resaltan las funciones más llamativas de los equipos celulares que han sido diseñados pensando en sus gustos y necesidades para ellos como reproductores de música, cámaras de fotos, video, chat, juegos, descargas electrónicas, entre otros.

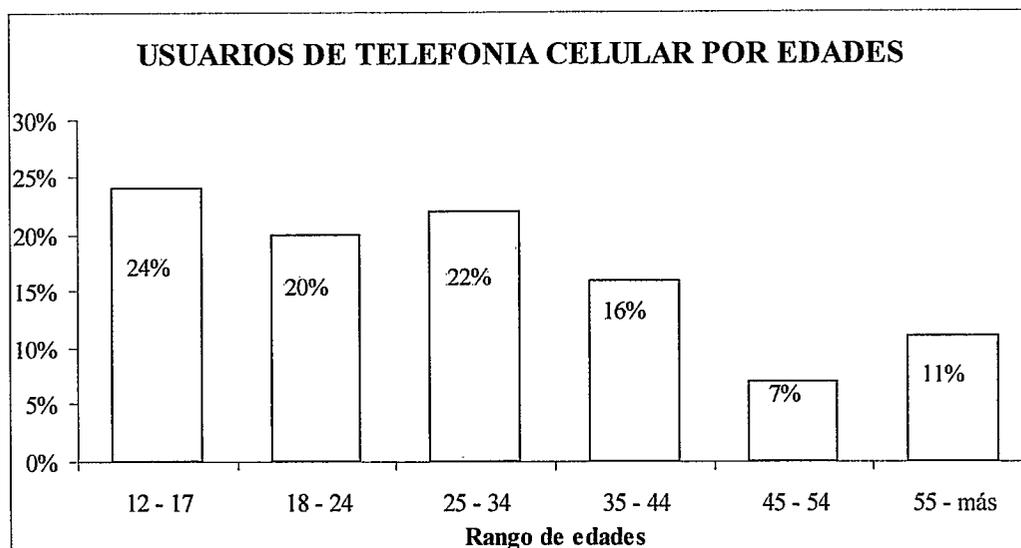
Para los empresarios y profesionales, que ocupan un lugar importante en el rango de edades de 25 a 44 años y que son parte importante de su mercado,

ofrecen productos con funciones más competitivas y que sirven como ayuda a su productividad en relación a su negocio.

Como ejemplo tenemos: agendas electrónicas, la facilidad de conectividad a internet, uso de aplicaciones que antes eran exclusivas de las computadoras como word, excel, power point, así como también transmisión de datos por medio de dispositivos como Infrarrojo o Bluetooth<sup>38</sup>.

En el siguiente gráfico demostraremos la manera como está segmentado el mercado de acuerdo a las edades de los consumidores de telefonía móvil.

**Cuadro 2.1.5.**



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL)  
Elaborado por: Autores

Uno de los campos en que la ciencia ha avanzado de manera vertiginosa es en el de la telefonía. Y esto a través de un minúsculo aparato, cada vez más pequeño y complejo al mismo tiempo, que progresivamente desplaza más al tradicional teléfono fijo.

<sup>38</sup> Bluetooth, es una tecnología de ondas de radio de corto alcance cuyo objetivo es el simplificar las comunicaciones entre dispositivos informáticos, como ordenadores móviles, teléfonos móviles, otros dispositivos de mano y entre estos dispositivos e Internet

Para cada usuario hay un tipo de teléfono. Unos solo quieren tener un aparato para que los localicen de manera fácil. Otros buscan una alternativa al "Chat" cuando no están frente a la computadora. Y otros quieren disponer en su bolsillo de casi todas las facilidades que hay en una oficina.

Actualmente, en el Ecuador hay 1.5 millones de teléfonos fijos y algo más de 8 millones de usuarios de celulares, gracias a la oferta de los mismos con la modalidad prepago. Se calcula que cada usuario de telefonía móvil o celular envía, en promedio, alrededor de 180 mensajes al mes que desde inicios de este año aparecieron ya, incluso, con imágenes y sonidos. Además, los últimos modelos vienen ya habilitados para recibir correos electrónicos, noticias, música y hasta para navegar en Internet.

Los jóvenes son la principal clientela, los celulares dejaron de ser exclusivos de los adultos. Ahora, los menores también los cargan en sus mochilas. Por seguridad, para comodidad de los padres, para mandar mensajes a los amigos y por moda, se han convertido en el principal objeto de consumo adolescente.

Al cruzarnos en la calle con un adolescente que "mensajea", los adultos debemos calcular sus movimientos para no colisionar, pues tal es el grado de abstracción que el pequeño aparato le crea, que pierde la noción de lo que le rodea. A la par de las llaves y de la billetera, el celular se ha convertido para muchos en uno de los objetos necesarios que hay que portarlo siempre.

No se puede concebir que el joven que quiera estar en la onda y en ser aceptado por sus contemporáneos, no deba necesariamente "andar armado" de tal dispositivo de comunicación. Hay, incluso, quienes piensan que "son nadie" si es que no disponen de un teléfono móvil que en lo posible, debe estar actualizado o al menos parecerlo.

La telefonía celular es, una realidad que no podemos evitar. Más que una revolución, los teléfonos celulares son más bien una evolución en los medios, que puede ser útil para trabajar más eficientemente.

### **2.1.1 Niveles de venta durante el período 2004 – 2006 de las operadoras de telefonía celular en el Ecuador.**

Desde la llegada del servicio de telefonía celular al país y con el pasar de los años, hemos vivido cambios económicos, demográficos y culturales, que han contribuido al crecimiento acelerado en la cantidad de usuarios de este servicio.

El número de usuarios de telefonía móvil ha crecido rápidamente durante los últimos años, para alcanzar 8.838.135 en marzo de 2007, de acuerdo a la información registrada en la Superintendencia de Telecomunicaciones, lo que supone que el 73% de la población sea usuaria de esta tecnología. Actualmente existen dos compañías operando servicios móviles, Porta y Movistar de Telefónica (antes BellSouth). El Gobierno concedió una tercera licencia de telefonía móvil en febrero de 2003 a Andinatel. El hecho de que la inversión requerida no provenga del sector privado no es un dato óptimo, pero la entrada de un nuevo competidor debería ayudar a reducir las tarifas de la telefonía móvil, las cuales son altas teniendo en cuenta los estándares de la región.

En los últimos años se ha incrementado en gran manera el uso del teléfono móvil, aunque, actualmente, el número de usuarios está muy por debajo de los países de su entorno. Las operadoras de telefonía móvil han hecho un gran esfuerzo en lo que a tecnología y medios se refiere.

En Ecuador operan tres compañías de telefonía celular: Porta, Movistar (anterior Bellsouth) y Alegro. Esta última ingresó a finales del año 2003 en el mercado y está en período de expansión en todo el país. El ingreso de este tercer operador al mercado de telefonía móvil (Telecsa, con el nombre

comercial de Alegro) ha incrementado la competencia en un mercado que durante diez años estuvo servido por Porta y Bellsouth.

Durante los primeros cinco años (1995-1999), el mercado de telefonía móvil creció a tasas promedio de 88%, con explosivas tasas iniciales de 187% en 1995 y de 112% en 1997. Tras la dolarización, en el año 2000, el mercado ha seguido creciendo, aunque a una tasa promedio algo menor, de 62%.

### **2.1.2 Influencia del área de servicios al cliente en las ventas totales de la compañía Movistar.**

Movistar tiene segregadas sus ventas para cubrir con diversas segmentaciones del mercado, percibiendo sus ingresos provenientes de diferentes canales de ventas los cuales están encargados de captar y cubrir las necesidades de dicho mercado, a continuación se detallan dichos canales:

- Ventas directas
- Ventas indirectas
- Ventas corporativas
- Ventas retail

**Las ventas directas**, corresponden a aquellas que se realizan en los locales comerciales propios de Movistar. Actualmente, su infraestructura consta de un local de Centro de Atención, Ventas y Servicios (CAVS) ubicado en Guayaquil en el edificio de la sucursal principal de la empresa, el mismo que cuenta con 14 módulos repartidos entre la atención de servicios al cliente y ventas.

Un segundo local ubicado en el centro comercial San Marino, cuyos 25 módulos de atención lo posicionan como el más grande en la ciudad de Guayaquil.

Asimismo, Movistar cuenta con canales de ventas que contribuyen a las ventas generales de la empresa, pero que no son parte directa de la misma, pues corresponden a inversiones de terceros y se denominan **ventas indirectas** o conocidos también como Distribuidores Autorizados.

El objetivo de este canal de venta es comercializar los productos y servicios utilizando la marca Movistar con financiamiento propio. Sus instalaciones están ubicadas a nivel nacional en locales y centros comerciales.

Entre los requerimientos que un local de ventas indirectas de Movistar debe cumplir se encuentra la uniformidad en el diseño, decoración, mobiliario, iluminación y demás detalles que deben estar bajo un estándar específico que la empresa determina. Previo a la apertura del local, estos requisitos deben ser verificados por supervisores calificados de la sucursal principal.

Dentro de las ventas indirectas, Movistar posee una ventaja competitiva con respecto a las demás operadoras de telefonía celular debido a que cuenta en cada local con módulos no sólo de ventas sino también de servicios al cliente, ayudando de esta manera a canalizar los requerimientos de los clientes de manera más rápida, eficaz y efectiva; evitando con esto, las aglomeraciones de cliente en los CAVS.

Para el control de la gestión de los canales de ventas indirectas, Movistar cuenta con funcionarios encargados de vigilar las operaciones realizadas por los ejecutivos de servicios al cliente, cuyos parámetros se miden igual que en los Centros de Atención de Ventas y Servicios de los locales directos.

Una de las responsabilidades mayores de este canal indirecto es el manejo, captación y retención de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Como tercer canal de ventas, existe un grupo de ejecutivos liderados por una gerencia corporativa, ellos conforman las denominadas **ventas corporativas**, destinados a captar y manejar los requerimientos de los clientes de grandes empresas.

Sus metas no se manejan por volumen de ventas o líneas vendidas sino por monto facturado; es decir, no importa el número de líneas vendidas sino cuanto representan éstas en dólares.

Cada cuenta corporativa posee un ejecutivo Account Team<sup>38</sup> encargado de brindar una atención personalizada a cada cliente que se le asigne. Entre sus funciones principales está visitar diariamente las instalaciones recopilando los requerimientos de los usuarios del servicio celular, así como también, gestionar las ventas de líneas nuevas.

Este canal de venta también ofrece a sus principales clientes un servicio exclusivo llamado In House<sup>39</sup> que consiste en tener un ejecutivo de Servicios al cliente de manera permanente en las instalaciones de dicha compañía. Este ejecutivo está encargado de solucionar de manera inmediata los inconvenientes presentados en las líneas celulares de los usuarios de la compañía.

Movistar cuenta sólo con cinco ejecutivos In House a nivel nacional, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: dos en la ciudad de Quito, uno en Guayaquil, uno en Manta y otro en Cuenca.

Las **ventas retail**<sup>40</sup> constituyen el último canal de ventas que está básicamente conformadas por aquellas ventas de paquetes de listopack<sup>41</sup> en cadenas comerciales donde su producto principal no tiene relación directa con equipos celulares.

Entre las cadenas que Movistar tiene convenio se ventas retail se encuentran: Artefacta, Créditos Económicos, Orve Hogar, Almacenes Japón, Comercial Jaher, Almacenes La Ganga, Mi Comisariato, Supermaxi.

---

38 Account Team, se denomina al ejecutivo de ventas y servicios que está encargado de manejar una o varias cuentas corporativas asignadas.

39 In House, término utilizado para referirse al ejecutivo de Servicios al cliente que permanece en las instalaciones de la organización a la que Movistar presta servicio corporativo.

40 Retail, se denomina a la venta que se realiza al por menor.

41 Listopack, se denomina al paquete que cuenta con el equipo y una línea celular prepago, previamente activados y listos para ser utilizados.

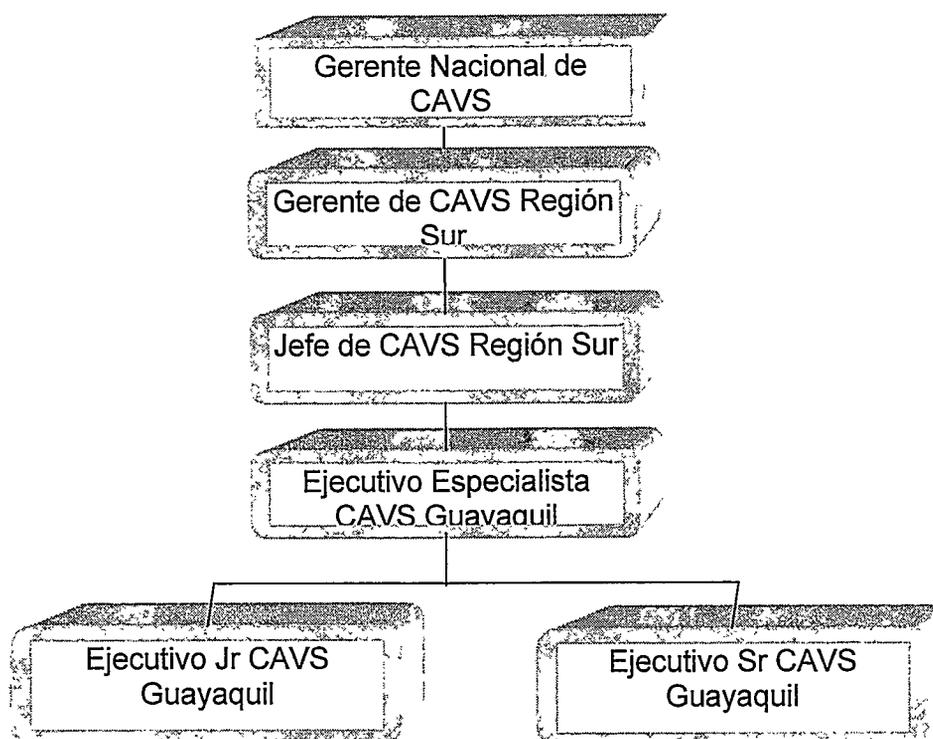
Entre las diferencias existentes entre las ventas indirectas y las ventas retail es que en estas últimas no se exige un contrato de exclusividad con la marca Movistar, teniendo la libertad de comercializar productos de la competencia así como también productos que constituyen una competencia indirecta como radios de comunicación, beepers, teléfonos fijos, etc.

La otra diferencia entre estos canales de venta es que las ventas retail no cuentan con una atención de Servicios al cliente, son exclusivamente de ventas de equipos celulares con línea prepago.

### **2.1.3 Estructura organizacional de las áreas de servicios al cliente de la compañía Movistar**

El departamento de Servicios al cliente de la compañía Movistar cuenta con una estructura organizacional que permite tener el control directo de cada función, el organigrama que presentamos a continuación es de la ciudad de Guayaquil que pertenece a la Región Sur, la misma que también está conformada por Cuenca y Manta, este mismo esquema se repite a nivel nacional el cual está constituido de la siguiente manera:

**Cuadro 2.1.3.1**



Por otro lado, existe la Región Norte conformada por las ciudades de Quito y Ambato.

El Gerente Nacional, encargado de analizar y tomar decisiones en base a resultados provenientes de indicadores de gestión, estadísticas y proyecciones; planifica la estrategia a aplicar en todos los CAVS del país, recopilando información emitida por los Gerentes de ambas regiones.

Estos Gerentes Regionales de los CAVS, contribuyen con el reto organizacional de mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes. Así mismo, garantizan que la gestión del servicio operativo, postventa y manejo de reclamos sea eficaz y eficiente. Lidera un equipo de Jefes y ejecutivos que forman parte del departamento.

Los Jefes de CAVS tienen entre sus funciones, supervisar, coordinar, aprobar y controlar la gestión de requerimientos y reclamos de clientes. Están a

cargo de diseñar e implementar mejoras en los procesos del área. Deben controlar el cumplimiento de los niveles de servicio y proporcionar a los ejecutivos todas las herramientas necesarias para la ejecución normal de los requerimientos. Adicionalmente, deben mantener periódicamente reuniones de comunicación con el equipo de trabajo sobre su desempeño.

El especialista del departamento es aquel ejecutivo que realiza funciones de supervisión a los ejecutivos de atención personalizada, brindando las ayudas necesarias en cuanto a soporte en el manejo de casos con los clientes, agilizando así su atención.

Como ejecutivos de Servicios al cliente su principal actividad es manejar y solucionar conflictos mediante la atención a los clientes que se acercan a los CAVS, realizar la facturación de líneas prepago y postpago, ejecutar requerimientos como la activación de líneas nuevas y suspendidas, cambios de plan y en ciertos casos dar soporte a la Jefatura del área en caso de su ausencia temporal.

## **2.2 Políticas y procedimientos del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

La compañía cuenta con políticas y procedimientos que contribuyen al cumplimiento de estándares entre las que se encuentra ISO 9001:2000<sup>43</sup>; ISO 14001: 2004<sup>44</sup>; OHSAS 18001: 1999<sup>45</sup>; y sirven para regir sus labores

---

43 ISO 9001:2000 Norma que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La actual versión de ISO 9001 data de diciembre de 2000, por ello se expresa como ISO 9001:2000

44 ISO 14001:2004 El objetivo de estas normas es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental. Data del año 2004

45 OHSAS 18001: 1999 Es un sistema de Especificaciones Técnicas sobre la Evaluación de la Salud y Seguridad laboral. Su fecha de edición data de 1999.

diarias. Para impartirlas Movistar cuenta con una escuela de Servicio de Cliente donde se capacita al personal que ingresa a la compañía, ahí se dan a conocer estas políticas y procedimientos las cuales son la base para realizar las actividades de sus ejecutivos en base a los lineamientos previamente establecidos.

Estas políticas y procedimientos son accesibles para el personal debido a que se encuentran publicadas en el sistema de Intranet de la compañía, cualquier inquietud en el tema puede ser consultado en esta vía.

Movistar mantiene un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad y con información, no solo que el usuario tenga una idea del producto a adquirir, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Hay culturas políticas que ya están establecidas en Movistar. ¿Cómo cambiarlas sin que sea un proceso doloroso? Para que no sea doloroso, el proceso tiene que ser participativo. Cuando se ponen encima de la mesa los problemas y se habla claro, aunque sean problemas complicados, es mucho más fácil cambiarlos. Luego también es permitir la entrada de consultores en la empresa, que trabajen con objetivos junto a los empleados. Es posible que sepan menos de Movistar, pero generan menos rechazo del personal.

Estas propuestas de cambio son siempre planteadas desde la dirección de Movistar ¿Cuál sería la participación del ejecutivo del área de atención al cliente en este proceso?

El ejecutivo puede tener dos actitudes: participar o comprometerse. Si es un empleado que sólo participa, por mucho interés que tenga, su papel será nulo. Si es un empleado comprometido de verdad, que hace esto porque le gusta, porque está motivado, porque le pagan bien, será mucho más fácil prestarse a participar de los procesos de cambio. El compromiso es una actitud personal de cada uno de los ejecutivos. Si hay un proceso de cambio ellos pueden integrarse, pero si la dirección no quiere hacerlo, es muy difícil que pueda desde abajo generar políticas de cambios.

Por otra parte, Movistar vigila constantemente el fracaso de las políticas de cambio, para lo cual, toma en cuenta los siguientes factores:

**a) La cultura empresarial**

Movistar cuenta con una cultura organizacional bien definida, la misma que contribuye a que tenga una identidad marcada en el mercado, además de ser un factor muy importante a tener en cuenta a la hora de delimitar el posicionamiento. Toda la gente que conforma la organización, desde el más alto en la escala jerárquica hasta el más bajo, debe sentir de la misma manera la misión y la visión de la empresa lo que va a llevar a que esa cultura se pueda expresar y se pueda transmitir a los clientes, para así ser una empresa diferente.

**b) La resistencia al cambio**

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimenticio, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

**c) La insuficiente comunicación entre la cúpula directiva y los empleados de base**

Consiste en explicar la necesidad y la lógica de los cambios a los individuos y a los grupos de la organización, lo que traería como ventaja persuadir a las personas para que ayuden a implementar el cambio. Sin embargo, esto puede demorar mucho tiempo, dependiendo del número de personas o grupos de la organización.

**d) La insuficiente involucración por parte de la dirección en los cambios propuestos.**

Consiste en pedir por parte de los Directivos a los miembros de la organización su colaboración y ayuda para planificar el cambio. Este método es usado cuando los que inician el cambio no tienen la información que necesitan para planearla y otros tienen considerable poder de resistencia. Ahora bien, esto puede generar que los participantes planeen una estrategia puesto que habrá algunos que se resistan al cambio lo cual puede demorar el proceso.

**e) La inadecuada motivación de los empleados en la nueva filosofía de la empresa**

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio. Se refiere a ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas directamente por el cambio. Este método puede demorar mucho tiempo, suele usarse cuando las personas se están resistiendo debido a problemas particulares de ajuste.

## **f) El miedo a perder el puesto**

La estabilidad y el dinero pesan mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente esta consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

## **Políticas del área de servicios al cliente**

Dentro de los elementos que la compañía considera necesarios como una de sus principales políticas que ayudan a elevar el nivel de servicio de atención a sus clientes, se encuentran los siguientes:

- I. Determinación de las necesidades del cliente
- II. Tiempos de servicio
- III. Encuestas
- IV. Evaluación de servicios de calidad
- V. Análisis de recompensas y motivación

### **I. Determinación de las necesidades del cliente**

Dentro de las políticas de Movistar, la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es preguntarse lo siguiente:

- ¿Quiénes son nuestros clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas de la persona con que se ve a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento nuestra área de atención al cliente? Determinar lo que existe.

- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación de los ejecutivos.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.
- ¿Cómo podemos mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

## **II. Tiempos de servicio**

La empresa Movistar, en este punto, determina dos elementos fundamentales:

a) Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes.

Un ejemplo claro es la época de fechas especiales como Navidad, San Valentín, día de la madre, día del padre, en donde dependiendo de la temporada se hace mas necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

b) Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención  
Un ejemplo es cuando se renuevan los contratos de líneas postpago, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

## **III. Encuestas**

Este punto es fundamental para un correcto control atención debe partir de información mas especializada, en lo posible en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

#### **IV. Evaluación de servicios de calidad**

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente, en este punto podemos mencionar que cada módulo de atención cuenta con un calificador el mismo que consta de 4 opciones: Excelente, Bueno, Regular y Malo, el cliente es el encargado de presionar el botón que más se acerque a la calidad de atención que recibió por parte del ejecutivo del CAVS. Esta evaluación es individual.

Este método de control de atención a los clientes emite un reporte que los Jefes analizan, verifican y además proponen mejoras a cada ejecutivo, dándoles importantes recomendaciones como:

- Mostrar atención
- Tener una presentación adecuada
- Atención personal y amable
- Tener a mano la información adecuada
- Expresión corporal y oral adecuada

#### **V. Análisis de recompensas y motivación**

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El animo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- a) Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- b) Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas con incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración dinámicas de participación.

#### **Lineamientos para el cumplimiento de los procesos**

Por otra parte, el Area de Servicios al cliente de Movistar cumple en seguir los siguientes lineamientos dentro de sus procesos:

**Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta de los equipos celulares o las líneas de servicio.

**Comunicación.-** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación.

Se pide a los ejecutivos de Servicios al cliente no utilizar un lenguaje, que por el trabajo diario y capacitación en el tema, sólo ellos entenderían, palabras como min en lugar de número telefónico, simcard en lugar de chip, o upgrade en lugar de renovación; entre otras.

**Comprensión del cliente.-** No se trata de sonreír en todo momento a los clientes, sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea, presentando alternativas en modelos de teléfonos y planes celulares.

**Seguridad.-** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio, por ejemplo que sus equipos celulares no provocan ningún tipo de daño a la salud.

**Accesibilidad.-** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, físicamente en sitio. Hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones; no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado. Movistar, actualmente no cuenta con un buzón de sugerencias, el mismo fue retirado porque los clientes no hacían uso del mismo.

**Cortesía.-** Simpatía, respeto y amabilidad del personal, son cualidades que deben recordar los ejecutivos del área. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y les brindamos gran atención.

Una nueva política implementada en los centros de atención de Movistar consiste en que cada ejecutivo se debe levantar de su silla para recibir a un cliente, le da la bienvenida, se identifica y le pide que tome asiento. Esto hace que exista un preámbulo muy cordial para iniciar la atención.

**Profesionalismo.-** Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio sino todos los involucrados principalmente los que inciden en la atención final al cliente, por ejemplo los ejecutivos de servicio técnico, los cajeros, bodegueros, etc.

**Capacidad de respuesta.-** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. En Movistar se tiene un tiempo de espera entre cliente y cliente de más o menos 15 minutos; esto se cumple de acuerdo al tipo de requerimiento que el cliente solicite; habrán transacciones más cortas o más largas que hagan cumplir con este tiempo de espera.

**Fiabilidad.-** Es la capacidad de que la organización ejecute el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

**Elementos tangibles.-** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente; esto por

ejemplo, está ligado a la funcionabilidad de los locales, en la entrada a cada local de atención al cliente de Movistar se encuentra una anfitriona en un módulo muy práctico donde da los tickets de atención de acuerdo a la transacción a realizar.

### **Procedimientos para la atención a clientes**

El ejecutivo del área de atención al cliente de Movistar debe ejecutar los siguientes procedimientos:

- 1) El cliente llega a la agencia de Movistar
- 2) Se acerca al counter de información
- 3) La anfitriona pregunta al cliente qué trámite va a realizar y lo direcciona a la sala de espera.
- 4) El cliente espera su turno
- 5) El ejecutivo presiona el Q-matic<sup>46</sup> para que el cliente se acerque al counter de servicios
- 6) El ejecutivo recibe de pie al cliente, le da la bienvenida e indica su nombre
- 7) Invita al cliente a tomar asiento
- 8) Pregunta al cliente cuál es su requerimiento.
- 9) Gestiona el requerimiento

Algunos requerimientos que los usuarios pueden solicitar en los CAVS, se encuentran detallados en los siguientes anexos:

- **Matriz de transacciones varias (Anexo 2.2.1)**  
Incluye transacciones como las renovaciones de contratos, cambio de equipos, cambio de sim card (chips), cambio de equipos por garantía, cancelaciones de contratos, cambio a prepago, cambio de plan, cambio de número.
- **Guía de Envío de Casos CAVS (Anexo 2.2.2)**

---

46 Q- matic es un sistema de administración de flujos de clientes, toma turnos, direccionador de cola que mejora la calidad del servicio al cliente.

- Eliminación de reprocesos (Anexo 2.2.3)
- Mundo Movistar (Anexo 2.2.4)
- Cambio de Sim Card (Anexo 2.2.5)

### **2.2.1 Distribución de funciones de los ejecutivos de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

OTECEL S.A., por la naturaleza de sus servicios y procesos, ha definido la gestión del ambiente de trabajo, a través de los procesos de Servicios Generales, Desarrollo Humano Organizacional y los planes de Seguridad y de Salud Ocupacional. El mantener y gestionar estos planes, ejerce una influencia positiva sobre el personal y los motiva hacia un mayor compromiso con el cumplimiento de los requisitos del servicio y por lo tanto con su conformidad.

Específicamente, los CAVS cumplen con tres secciones que son:

- Servicios al cliente
- Ventas
- Express

Estas secciones son asignadas a grupos de trabajo para cada uno de los ejecutivos del área que mensualmente recorren a rotaciones.

La designación radica en una decisión superflua de rotar a las personas que en el mes anterior desempeñaron la función contraria, es decir este mes un ejecutivo está en Servicios al cliente y el siguiente estará en Ventas o en Express y así hasta que pase por cada sección y vuelva a iniciarse el ciclo.

Muchas veces el rendimiento de los ejecutivos está basado en sus aptitudes y cada uno tiene su potencial que no es debidamente aprovechado puesto que incluso por su formación académica pueden desarrollar más fácilmente

sus habilidades en ventas o Servicios al cliente, o simplemente tienen mayor o menor predisposición para realizar una función asignada.

Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

En otras palabras, un ejecutivo de Servicios al cliente puede desarrollar mejor sus funciones si hace lo que realmente le gusta ya que la quiere ocupar su propio espacio. Tener bien claro su lugar de intervención, de aportación, de desarrollo. Quiere ver también la totalidad del juego, comprender el propósito de la organización en la que participa y cómo funciona su operación completa, comprender cuál es su parte en ese juego, ver en qué incide, donde impacta, que posibilidades le permite, ver de qué manera lo estimula, lo invita, quiere sentirse deseado, valorado. También quiere saber fría y exactamente la medida de su eficiencia, mejorar su desempeño, y tomar el riesgo de ser un gran jugador.

No simplemente ver visto como un recurso dentro de la empresa, Hasta hoy las organizaciones capacitan a su gente considerándola "un recurso" para llevar adelante la tarea. Ese estilo de capacitación requiere un nuevo marco, un nuevo idioma que dispare una forma involucrada de hacer en cada persona, o dicho de otro modo, que permita a cada uno manifestarse en su manera de hacer; que haga suceder la diversidad de su ser humano como aporte diferenciador. Esto implica considerarla "una persona" que hará uso de los recursos para llevar adelante un desafío. Reinterpretando así a la gente de "recurso" a "persona", y a su función de "tarea" en "desafío".

Es momento para comenzar a hablar de eso: fomentar el desarrollo individual, posicionarlos como generadores estratégicos de valor, y de entregarle su espacio a la gente.

Por desarrollo individual, focalicemos en impulsar la capacidad generativa de la gente. No se trata de capacitación, sino de que adviertan la existencia de distinciones específicas que incentivarán su curiosidad para la observación de su tarea, para la detección de oportunidades, las de su mercado, las propias y las organizacionales. Necesitan herramientas diseñadas para disparar el desarrollo de sus habilidades de relación con el medio, de efectividad, de foco específico en la acción, y de sentido, de propósito, de trascendencia, de pertenencia.

Para eso es necesario que tengan acceso a las distinciones que les permiten crear su propia caja de herramientas para luego intervenir según su elección y compromiso. Hablamos de éstas distinciones: escucha, enrolamiento, sentido, propósito común, alineación de intereses, delegación, posibilidad, contexto, autenticidad, entre otras. Luego con esas herramientas, podrán desarrollar y volcar esas nuevas habilidades en su tarea en favor propio y de la organización.

Eso es lo que cada vez más le interesa a la gente. Lo que quieren es un rol protagónico en la película, que en lugar de decirles lo que tienen que hacer, los escuchen. La gente quiere decir lo que tiene para aportar, quiere descubrir a cada paso nuevas opciones, quiere tener su propio espacio para adueñarse del proceso. Quiere tener una responsabilidad generativa de valor.

### **2.2.2 Procedimiento para el manejo de conflictos entre empleados por parte de los mandos medios de Movistar Guayaquil**

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el

logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una cierta confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones, y en ciertos casos éstas tienden a confundirse. De cualquier modo, dentro de este trabajo dicha dificultad será obviada y se expondrá cada tipo de conflicto de acuerdo a su contexto particular y a las implicaciones que encierran las interacciones de las partes envueltas en la confrontación.

En todo grupo hay conflictos. Pero cuando en las situaciones complicadas aparece siempre el mismo protagonista, es probable que nos encontremos con un caso "difícil". ¿Cómo lidiar con estas personas y evitar que afecten al equipo de trabajo?

Las conductas que vuelven a alguien 'difícil' muchas veces nacen no sólo de características personales, sino también de estímulos que se generan en el medio en el que trabaja, estas personas tienden a no expresar abiertamente lo que les pasa, por lo tanto los mensajes que emiten suelen ser poco claros. También tienen cierto grado de resistencia y negatividad que hace que vincularse con ellas no sea fácil.

En general, una persona "difícil" suele ser detectada por sus compañeros de trabajo, ya que su comportamiento modifica el clima interno, en muchas ocasiones una persona se vuelve problemática al atravesar alguna situación de crisis personal o laboral.

Este cambio genera desconcierto entre sus compañeros y afecta la dinámica del grupo de trabajo. En consecuencia, muchas personas terminan siendo víctimas de la situación: por un empleado, sufre un grupo que lo está sosteniendo.

Ante esta situación, se recomienda el apoyo de profesionales especializados en temas como comunicación y manejo de conflictos, aunque también

apuesta a los gerentes capacitados para gestionar sus recursos humanos: los que se quedan cuando el consultor se va.

La construcción de equipos no se logra expulsando a los 'difíciles' sino actuando a modo de catalizador para potenciar los talentos individuales alrededor de una visión en común. Por eso, todo proceso formativo que apunte a mejorar la comunicación, se aplica a esta problemática.

La situación cambia si la persona difícil es un jefe. Si es el número uno de la organización, o un jefe inamovible, es muy complicado hacer cambios. En esos casos lo que se ve es una alta rotación de personal y gente que se quiebra emocionalmente. De todas maneras, hay intervenciones que se pueden realizar en forma grupal y paliativa.

La solución es fortalecer al individuo. Los Programas de Asistencia al Empleado apuntan a trabajar con la persona que necesita apoyo. Lo que se sugiere al implementar estos programas es capacitar a los líderes para que desarrollen actitudes de escucha, de contención y modalidades para poder derivar a las personas con problemas a algún programa que las pueda sostener.

De nada sirve que el modelo de administración de personal esté enfocado en el Servicios al cliente si la forma en la que opera la compañía no está pensada en función del cliente. Por ejemplo, imagine un vendedor que cierra un negocio y al entregar el pedido no corresponde con lo que el cliente compró, el vendedor ofrece solucionar el problema y entregar lo solicitado inmediatamente.

El vendedor en este caso ha cumplido adecuadamente su labor, sin embargo al llegar a la bodega, le dicen que "ya se acabó mi turno, espera el próximo" o "yo entregué lo que me solicitaron, si te equivocaste en el pedido no es mi problema" o "sí, me equivoqué, pero necesito la orden de mi supervisor y él no está".

En este caso a pesar de que el vendedor tiene la actitud correcta el tener que dirigirse a un superior para solucionar el problema evidencia las falencias de su compañía en la cultura de servicio y hace poco estimulante para los empleados que tienen contacto con el cliente el tratar de solucionar los problemas.

Los expertos recomiendan que antes de encarar cualquier plan de ayuda personalizada para tratar de "salvar" o de hacer más productivo a un empleado problemático, habrá que evaluar si la función que la persona desempeña realmente la merece. Lo que hay que tener en cuenta -afirman los especialistas en RRHH- es qué agrega esta persona a la organización, qué puede llegar a agregar en un futuro, y qué puede llegar a resignar la empresa en el caso de su renuncia o despido. Si el esfuerzo no vale la pena, la decisión de la empresa respecto del empleado tiene que ser más drástica.

En todo ámbito laboral, y en todas las categorías de la escala jerárquica, es posible distinguir a los empleados difíciles. Son personas que no rinden como se espera, que desconocen la autoridad, que no cumplen con lo que deben o que generan problemas constantemente en sus áreas de trabajo. Sea lo que sea, el directivo tiene que conseguir que cada persona a su cargo dé lo mejor de si mismo y sea rentable para la empresa, para el equipo.

A menudo, los directivos de las empresas (o los gerentes de recursos humanos) deben lidiar con empleados que, a pesar de ser conflictivos, son valiosos para la organización. Se trata de personas que tal vez son las más inteligentes y hábiles de la compañía, pero que tienen actitudes que irritan a todos y con quien nadie está a gusto. Ante esta situación es aconsejable seguir ciertos pasos:

- Primero que nada, analice si el empleado problemático está en el puesto equivocado. Podemos encontrar a alguien que sea introvertido y solitario, una persona con dificultades para relacionarse con otras personas, y que esté en un puesto en el que esa habilidad sea de vital importancia. Personas que se ven obligadas a formar equipos de trabajo, pero no tienen la menor idea de cómo hacerlo.

- También habría que analizar si no es el trabajo que hacen, en sí mismo, el que exige que sean personas difíciles. Puede ocurrir que existan cargos de choque dentro de la organización que necesariamente deben ser ocupados por personas de estas características. Estos problemas son de tipo organizacional, y pueden ser resueltos de modo relativamente fácil, siempre que se tenga la autoridad para hacer los cambios necesarios.

Existen otros problemas que son personales e interpersonales, que se describen como "conflicto de personalidad". Los empleados problemáticos pueden tener personalidades conflictivas, pero también puede ocurrir que un gerente, debido a su propia personalidad, agrave la situación en lugar de mejorarla. Muchas veces, las personas conflictivas no logran mejoras en su conducta porque sus jefes no tienen la suficiente inteligencia emocional para conducirlas sostiene.

Ante esta situación, el experto recomienda que, en primer lugar, los gerentes sean conscientes de sus propias respuestas emocionales, y de la manera en que la gente activa sus resortes emocionales.

Un gerente que sea emocionalmente inteligente, no tratará de cambiar la conducta de los empleados conflictivos, sino que intentará ayudarlos a comprender los problemas que ocasionan. En la mayoría de los casos, ese tipo de personas no es demasiado consciente de la manera en que se comportan, pero a menudo logran cambiar si se les hace ver el impacto que tiene su conducta.

La clave, muchas veces, es encontrar cuáles son los espacios en los que esta persona puede desarrollar sus competencias y habilidades. Es decir, potenciar lo positivo y minimizar los riesgos de la aparición de los conflictos. Se puede afirmar que en el ámbito laboral hay personas que se ajustan más al perfil del puesto y otras, que por habilidades o actitudes se alejan del perfil deseado. Es responsabilidad del líder trabajar personalmente con cada uno de los integrantes del grupo en determinar el grado de alineación que tienen al perfil deseado.

## Consejos para controlar a los empleados difíciles

Ante situaciones de conflictos, es recomendable que los Gerentes sigan los consejos que se describen a continuación para controlar a los empleados difíciles:

- I. **Entenderlos.** Los empleados que son problemáticos en un entorno de trabajo, suelen tener la autoestima muy baja. Así, su forma de sentirse "alguien" es hacer algo en contra de la corriente establecida, todo para llamar la atención.
- II. **Refuerzo positivo.** Hay que reforzar positivamente todas las conductas deseadas: un trabajo bien hecho, llegar puntual, etcétera. Estas recompensas son importantes y tendrán un efecto positivo en el empleado problemático.
- III. **No juzgar.** Si ha hecho algo no correcto, no sentencie. Solamente juzgan los jueces o los directivos despistados. Céntrese siempre en la conducta, nunca en el empleado. Ello facilita que el empleado no se ponga a la defensiva mediante la rebeldía. Concéntrese en ello, le dará grandes beneficios.
- IV. **Escuchar.** Aunque a veces un Gerente ya está cansado de escuchar quejas y reclamos, la única manera de comprender y de encontrar soluciones es escuchar siempre.
- V. **Disciplina.** Es complejo imponer la disciplina, pero es imprescindible. La disciplina debe ser igual para todos; no deben existir favoritismos; sólo así se considera que un jefe es justo. Las normas están para cumplirlas. La disciplina motiva al personal, porque se percibe justa.
- VI. **Incrementar la autoestima.** Mediante la petición de ayuda, opinión o información al empleado conflictivo, se lo hace participar y al mismo

tiempo le decimos que pertenece a la organización y que parte importante del equipo de trabajo.

VII. **Establecer acción hacia los objetivos.** Cualquier charla con un empleado conflictivo tiene que terminar en un plan de acción. Los objetivos son vitales, porque empujan a la persona hacia el trabajo; son el motor de la acción.

Para la aplicación de los controles mencionados, es necesario que todo administrador conozca cuáles son los tipos de empleados difíciles. Entre ellos están: el alborotador; el que dice siempre "sí" y hace lo que quiere; el que siempre dice "no", por sistema; aquel que no acepta la autoridad; aquel que no quiere asumir responsabilidades; el que siempre tiene una excusa preparada; el que falta siempre. Una vez identificados, es posible establecer claves para controlarlos.

### **2.2.3 Beneficios y ventajas del personal del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

Los principales beneficios con los que cuenta los empleados de la compañía Movistar, tanto fijos como tercerizados, son los siguientes:

#### **Minutos gratis para empleados**

De acuerdo al nivel jerárquico de cada empleado, la empresa ofrece un plan de minutos gratis llamado Plan Otecel el cual se divide de la siguiente manera:

- 300 Minutos para el personal de soporte y operaciones, tales como: recepcionistas, auxiliares y asistentes de Dptos. de Contabilidad, Dpto. de Cobranzas, Administración, Ejecutivos de servicios al clientes y otros.
- 600 Minutos para mandos medios como supervisores.

- 1000 Minutos para los altos mandos tales como Jefes y Ejecutivos de Cuentas Corporativas
- Consumo Ilimitado para Gerentes y Vicepresidentes

Esta acreditación de minutos es mensual y no existe ningún tipo de descuento por rol de pagos por este concepto.

#### **Planes familiares**

Cada empleado puede incluir en un plan familiar máximo a 5 personas. Este tipo de plan consiste en gozar de 300 minutos a un precio diferenciado de los planes comerciales. Tienen como facilidad el conseguir un teléfono celular con un costo menor, los valores generados se debitan de la cuenta bancaria propia de cada usuario.

#### **Descuento en equipos celulares**

La empresa ofrece un porcentaje de descuento en equipos celulares a sus empleados, los mismos que son del 40% y que pueden ser usados para personas externas como familiares o amigos del empleado. Y un descuento del 60% para las líneas de empleados activadas en Planes Otecel.

#### **Entradas a conciertos**

Para cada concierto o evento social, deportivo o cultural en donde esté presente la marca Movistar, sea como auspiciante o patrocinador oficial, se sortean entradas entre los empleados mediante preguntas sobre temas de la compañía, el empleado envía un e-mail con la respuesta que cree correcta a DHO y entra a participar en dicho sorteo, los ganadores son anunciados por la Intranet.

Esto es a nivel nacional y dependiendo la ciudad en donde se lleve a cabo el evento.

#### **Sorteo de teléfonos celulares de poca salida**

Periódicamente, la compañía Movistar realiza sorteos, subastas o ventas de equipos celulares que han quedado rezagados en bodega y que ya no serán

comercializados por la empresa puesto que hacen nuevas adquisiciones y renovaciones de mercaderías con equipos actuales.

Esta actividad se realiza únicamente entre los empleados de las oficinas en cuyas bodegas quedaron dichos equipos.

### **Cooperativa de empleados, Porvenir Azul**

Los empleados de la empresa Movistar tienen la opción de pertenecer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Porvenir Azul, cuyas ventajas son las siguientes:

#### **Ventajas de ahorro**

El Interés pagado más alto del Mercado. **Dos** puntos por encima de la tasa pasiva referencial mensual del Banco Central.

#### **Ventajas de crédito**

- Facilidad en el trámite.
- Agilidad en la entrega.
- Sin garantes.
- Sin análisis de Crédito.
- Descuento Directo del Rol de Pagos.
- Interés cobrado más bajo del Mercado. Tasa referencial del Banco Central.
- El importe del crédito va en función del sueldo de cada empleado.

#### **Seguro médico**

Todos los empleados de la empresa Movistar deben estar afiliados a la compañía de seguros BMI. Mediante convenio con esta compañía, los empleados tienen la opción de elegir entre dos tipos de planes de seguro médico, el plan abierto que permite consultas, atenciones hospitalarias y otras a libre elección de médicos e instituciones de salud; y, el plan cerrado en el que cuenta con cobertura en tres clínicas definidas por el seguro.

La cobertura es 80-20, es decir 80% del valor de lo facturado por el prestador médico por concepto de medicinas, atención médica y hospitalaria es cubierto por la empresa Movistar; y, el 20% bajo el mismo concepto es asumido el empleado.

#### **Tarjetas de descuento de supermercado**

Todos empleados reciben una tarjeta de afiliación (o descuento) en la cadena de supermercados Supermaxi, para efectuar compras al contado.

### **2.3 Metas alcanzadas por el área de servicios al cliente de la sucursal de Movistar Guayaquil**

Para el establecimiento de las metas de ventas del Centro de Atención al Cliente de la empresa Movistar Guayaquil, se estima un número determinado de líneas que deben ser vendidas durante un período mensual, tanto para las líneas prepagos como planes post pago. Por el cumplimiento de dicho presupuesto, los ejecutivos recibirán una comisión, la misma que se calcula en forma global de acuerdo a las ventas totales del CAVS y se distribuye de forma equitativa a todos los ejecutivos de las sucursales.

Los ejecutivos son rotados mensualmente dentro del área y pueden cumplir funciones de vendedores como de ejecutivos de atención al cliente. Es así, como los ejecutivos de atención al cliente que en ese mes no tienen designada la función de ventas, gozan de las comisiones del local generadas por sus compañeros vendedores.

Una persona solo es capaz de trabajar en equipo si está fuertemente motivada, si siente que se aprecia su conocimiento, sus cualidades y sobre todo, su persona.

El trabajo en equipo es uno de los grandes recursos que debe explotar la moderna organización y la Empresa debe ser un gran equipo por la suma de los diferentes grupos que participan en la misma.

En Movistar se sigue estos lineamientos al conseguir que los ejecutivos realicen su trabajo en equipo y comisionen en función de los logros globales obtenidos por el área. Por tanto, el grupo de personas de cada CAVS conforma un equipo de trabajo que tiene destrezas complementarias, los cuales se han comprometido con un propósito común, con unos objetivos de actuación y con un enfoque de los que ellos son mutuamente responsables.

Movistar tiene su propia cultura de equipo conforme a sus medios técnicos y humanos, que aspira formar un grupo de alto rendimiento con las siguientes características:

1. Conocimiento de los demás miembros del equipo

Cada miembro del equipo debe conocer a la perfección el objetivo del grupo, la tarea que debe realizar individualmente, pero también las tareas que tienen que llevar a cabo los demás componentes del grupo.

1. Sensaciones compartidas

Los miembros del equipo experimentan una doble sensación: la del poder del grupo, unida a la sensación de poder personal.

2. Confianza e iniciativa

Todos tienen respeto mutuo, son capaces de compartir responsabilidades, tomar iniciativas y afrontar retos conjuntos e individuales.

3. Comunicación

Escuchar se considera tanto o más importante que hablar. Se valora positivamente las opiniones diferentes.

#### 4. Sinceridad

Los miembros son conscientes de sus fortalezas y debilidades. Los demás conocen sus fortalezas y debilidades (retroalimentación honesta)

#### 5. Flexibilidad

Cada componente es capaz de desempeñar distintas tareas según las necesidades de cada momento. El liderazgo es compartido: los esfuerzos del grupo son identificados y coordinados por cualquiera de los componentes cuando es necesario. Todos asumen el cambio continuo y están dispuestos a adaptarse a las nuevas circunstancias, sean las que sean.

#### 6. Optima productividad

Todos los miembros realizan sus tareas, cumplen los plazos y alcanzan sus metas tanto individualmente como en equipo.

#### 7. Reconocimiento de éxitos individuales

Los miembros del equipo se sienten apreciados por los demás y experimentan una sensación de satisfacción personal en relación con su labor y contribución para el alcance de los objetivos fijados, no importando quién es el primero que llega a la meta. Esto potencia un alto nivel de moral en cada momento.

Pese a las características anteriormente mencionadas relativas a los medios técnicos y humanos que aspira tener un equipo de alto rendimiento en Movistar, se presentan casos en que esta cultura no es totalmente aplicada. Por ejemplo, uno de los casos, es la rotación de funciones entre los ejecutivos del CAVS y la forma de cálculo de sus comisiones, que genera malestar en ciertas ocasiones.

La rotación genera malestar entre los ejecutivos debido a que se la realiza no en función de sus aptitudes sino de las necesidades del CAVS. Esto provoca que los ejecutivos que no se sienten aptos para desempeñar la función de ventas o la de atención a clientes o en su medida no les guste

realizarlas, se vean obligados a desarrollarlas trabajando por la necesidad y no por su satisfacción personal.

La mencionada rotación de funciones repercute en la forma de cálculo de las comisiones, ya que éstas se dividen entre todos los miembros del CAVS. Así, la recompensa por las ventas efectuadas por los ejecutivos de un determinado mes que son distribuidas entre todos, no necesariamente son iguales a las ventas del mes siguiente que efectúan aquellos otros ejecutivos que desempeñaron la función contraria. El resultado es que en ocasiones los ejecutivos que más ventas efectivas consiguen tienen la sensación de que sus esfuerzos individuales se diluyen hacia un grupo, prorrateando horas de trabajo, entre quienes no fueron capaces de alcanzar las mismas metas.

A continuación presentamos un cuadro estadístico tomando como ejemplo el mes de mayo del año 2007, referente a las metas establecidas vs. la productividad de cada empleado del local del C.C. San Marino del departamento de Servicio al cliente.

**Cuadro 2.3.1**

<b>METAS A CUMPLIR EN VENTAS MAYO/2007</b>		
<b>AREA</b>	<b>LINEAS POSTPAGO</b>	<b>LINEAS PREPAGO</b>
VENTAS	25	40
EXPRESS	8	21
SERVICIO AL CLIENTE	3	14
Fuente: Movistar Elaborado por: Autores		

Según el cuadro 2.3.1 podemos observar que los CAVS tienen 3 áreas dentro del departamento de Servicio al cliente tales como: Ventas que se dedica exclusivamente para esta actividad, Express realiza atenciones que requieren de un tiempo muy corto de atención, Servicio al cliente recepta todos aquellos requerimientos y/o reclamos provenientes específicamente del servicio celular que reciben los clientes.

En los casos de Express y Servicio al cliente tienen una meta establecida menor ya que su actividad principal no son las ventas, pero si durante el proceso de atención el cliente requiere adquirir un equipo se realiza la gestión de venta, es por esto que estas áreas también tienen metas por cumplir.

En cambio, el área de Ventas está conformada por ejecutivos que deben efectuar una cantidad mayor de negocios pues su jornada de trabajo está totalmente enfocada a captar nuevos clientes.

Siguiendo con la información del ejemplo que presentamos vamos a mostrar lo que ocurrió con cada ejecutivo y sus metas alcanzadas en el mes de referencia.

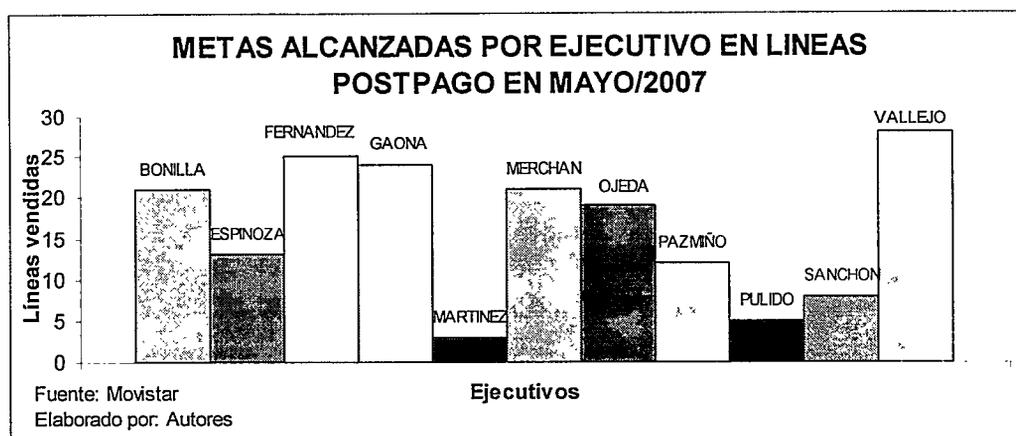
**Cuadro 2.3.2**

<b>METAS ALCANZADAS POR EJECUTIVO MAYO/2007</b>			
<b>EJECUTIVO</b>	<b>POSTPAGO</b>	<b>PREPAGO</b>	<b>TOTAL</b>
BONILLA JAVIER	21	50	71
ESPINOZA FRANKLIN	13	30	43
FERNANDEZ XAVIER	25	58	83
GAONA CORINA	24	35	59
MARTINEZ RUBEN	3	20	23
MERCHAN ANDREA	21	56	77
OJEDA CRISTIAN	19	40	59
PAZMIÑO CRISTIAN	12	43	55
PULIDO JIMMY	5	25	30
SANCHON JOSSANA	8	36	44
VALLEJO CARLOS	28	60	88
Fuente: Movistar			
Elaborado por: Autores			

Para el efecto de análisis en el cuadro 2.3.2 del caso presentado, tomamos en consideración solamente a aquellos ejecutivos que laboraron en el área de Ventas durante el mes de mayo de 2007, pues para ellos las ventas son obligatorias, mientras que en las otras dos áreas son ocasionales o poco frecuentes.

Para una mejor explicación, presentamos un gráfico estadístico de las metas alcanzadas por los ejecutivos para los dos tipos de servicios telefónicos. En estos cuadros, podremos observar la productividad por empleado durante el mes de la referencia.

**Cuadro 2.3.3**



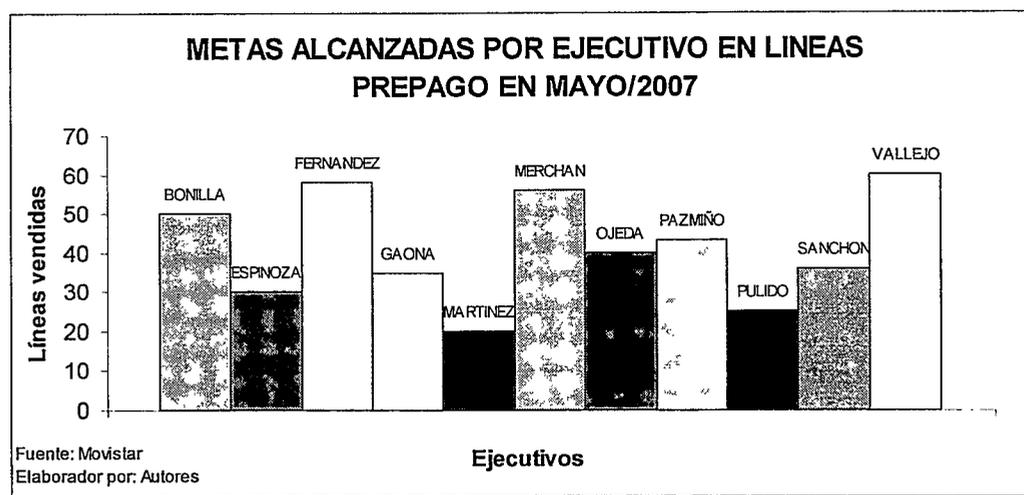
Analizando el cuadro de las líneas vendidas en postpago, podemos observar que las metas se alcanzaron en un 18% del total esperado, lo que nos indica que de los 11 ejecutivos 2 cumplieron con la meta, la publicidad para el mes de mayo fue enfocada y manejada drásticamente para el segmento prepago, lo que aminoró el cumplimiento de las metas, siempre un apoyo de marketing es fundamental para la consecución de las mismas.

No podemos catalogar a los ejecutivos como bajos en rendimiento ya que sólo hemos tomado un mes de referencia, podríamos analizar cuales fueron las circunstancias o los motivos por los cuales no se llegó a cumplir ni con un

25% de las metas establecidas. Entre esos motivos tenemos el enfoque de publicidad y promoción a las líneas prepago que se dio en el mes analizado.

Ahora tenemos el cuadro de las metas alcanzadas por ejecutivo en líneas prepago.

**Cuadro 2.3.4**



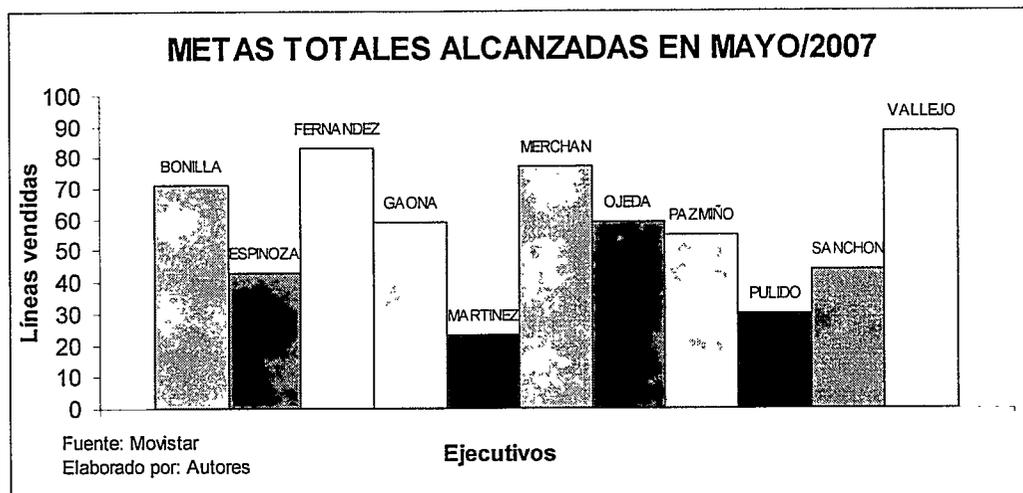
Analizando el cuadro de las líneas vendidas en prepago, podemos observar que las metas se alcanzaron en un 54% del total esperado, lo que nos indica que de los 11 ejecutivos 6 cumplieron con la meta, manteniendo un rendimiento aceptable, considerando que las promociones que se anuncian en los diferentes medios facilitan la venta de este tipo de líneas.

Adicionalmente, Movistar considera que dentro de su proyección normal de ventas, existen ciertos meses que estas tienen un repunte debido a las festividades que influyen en el cliente para la adquisición de teléfonos que serán comprados como obsequio a terceros.

Los meses considerados como altos en ventas son: febrero, por celebrarse el día del amor y la amistad; mayo, Día de las Madres; junio, Día del Padre; diciembre, Navidad.

A continuación presentamos un cuadro condensado con las ventas totales del mes de mayo/2007.

**Cuadro 2.3.5**



Al sumar las metas individuales de las líneas prepago y postpago, cada ejecutivo debía tener un total de 69 ventas, como se puede observar son 4 los ejecutivos que cumplieron con las metas propuestas.

Podemos tomar el caso del Sr. Carlos Vallejo, él es considerado mes a mes como el mejor ejecutivo del área, definitivamente sabe como cerrar con éxito un proceso de venta. No obstante él no puede permanecer en esta área por mucho tiempo ya que como se ha mencionado anteriormente la jefatura opta por rotar a los ejecutivos en las diferentes áreas del departamento, lo que provoca una baja en la productividad de las ventas perdiendo al ejecutivo que mayor aporta a la consecución de las metas.

Los últimos puestos son los críticos ya que la diferencia para llegar a la meta es bastante alta, particularmente el Sr. Rubén Martínez que es el último en la escala de metas, debería tener una reunión con su jefe para analizar cual es el problema básico que presenta ya que al tener las mismas horas trabajadas que el resto de sus compañeros sólo ha llegado al 33% de su productividad.

Recomendaríamos al jefe del Sr. Martínez que:

- Que exista una preparación previa, conocer todo lo que pueda acerca de su cliente y de las estrategias de promoción y comercialización de la empresa Movistar, adicional debe brindarle capacitación para desarrollar habilidades de adaptarse a nuevos escenarios, ideas y situaciones, empatía para acercarse al cliente y de esta manera crear seguridad en el vendedor para llegar a los resultados previstos.
- Que analice el proceso de Venta:

1.1 Que defina que tipo de cliente es el que tiene al frente.

1.2 Que tenga claro los argumentos que va a presentar como alternativa tomando en cuenta que deben ser mejor que los que tiene.

2. Si el cliente no esta seguro hay que replantear nuevamente la propuesta y hacer énfasis en lo que no estuvo claro, inducir a que el cliente exprese sus objeciones para poder resaltar el beneficio del producto que satisficera sus necesidades.

3. Si la respuesta final del cliente es negativa indagar para saber cual fue el error cometido y de este aprender para una próxima oportunidad de venta.

En general brindar apoyo a aquellos ejecutivos que no han podido vender en el mismo tiempo, situación y ambiente que el resto que si llegó a cumplir las metas y aportar con su productividad al crecimiento de la empresa Movistar.

Podemos mencionar que las ventas de Movistar son estacionales, mes a mes varia el porcentaje de rendimiento de los empleados, es por esto que presentamos un cuadro donde refleja la productividad alcanzada en el mes de Abril de 2007 donde en la Región Costa la prioridad la tiene la compra de útiles escolares por el inicio de clases.

Las metas establecidas bajan considerando lo antes mencionado.

**Cuadro 2.3.6**

<b>METAS A CUMPLIR EN VENTAS ABRIL/2007</b>		
<b>AREA</b>	<b>LINEAS POSTPAGO</b>	<b>LINEAS PREPAGO</b>
VENTAS	15	30
EXPRESS	6	18
SERVICIO AL CLIENTE	3	10
Fuente: Movistar Elaborado por: Autores		

Aún cuando la productividad varía en el departamento se ve reflejado que no todos cumplen las metas establecidas, a continuación mostramos el cuadro de metas alcanzadas del mes de Abril.

**Cuadro 2.3.7**

<b>METAS ALCANZADAS POR EJECUTIVO ABRIL/2007</b>			
<b>EJECUTIVO</b>	<b>POSTPAGO</b>	<b>PREPAGO</b>	<b>TOTAL</b>
BONILLA JAVIER	18	12	30
ESPINOZA FRANKLIN	19	29	48
FERNANDEZ XAVIER	17	35	52
GAONA CORINA	11	30	41
MARTINEZ RUBEN	6	21	27
MERCHAN ANDREA	13	38	51
OJEDA CRISTIAN	5	14	19
PAZMIÑO CRISTIAN	9	15	24
PULIDO JIMMY	12	19	31
SANCHON JOSSANA	16	20	36
VALLEJO CARLOS	17	32	49
Fuente: Movistar Elaborado por: Autores			

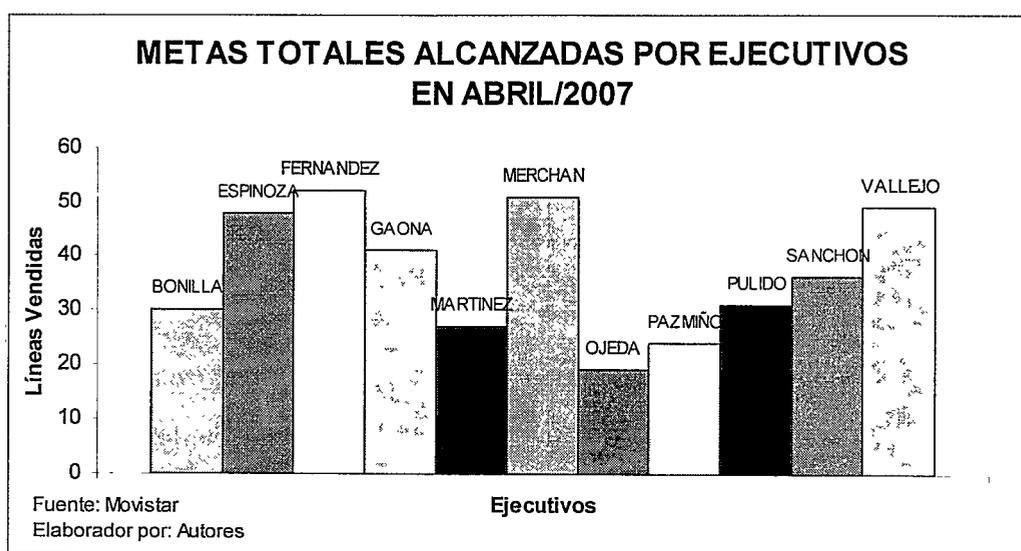
En este mes sólo se alcanzó un 36% de productividad en ventas totales, esto significa que 4 de los 11 ejecutivos cumplieron el presupuesto total del mes.

Aún cuando el mes de abril se pronostica ser un mes bajo en ventas, vemos que la productividad se mantiene en ambos meses, a pesar de no ser los mismos empleados que llevan a la consecución de las metas.

Movistar trata de mantener unas ventas con crecimiento pues en los meses que no tienen mayor cantidad de ventas lanzan promociones que ayudan a equilibrar los ingresos por ventas.

El siguiente gráfico nos ayudará a visualizar de manera más práctica cuales fueron los ejecutivos que no alcanzaron los objetivos deseados.

**Cuadro 2.3.8**



Cristian Ojeda, Cristian Pazmiño, Jimmy Pulido y Javier Bonilla son los ejecutivos con rendimiento más bajo en ventas. Luego de un estudio individual de cada ejecutivo se llegó a la conclusión que entre los factores que pueden afectar el cumplimiento de las metas establecidas están:

- Faltas por vacaciones
- Faltas por permisos médicos
- Reemplazo en otra área dentro del departamento
- Falta de capacitación
- Falta de habilidades para la venta
- Entre otras

En una época de cambios en la gerencia moderna, la toma de decisiones exige presión y rapidez, y por lo tanto el factor de predicción y control de los presupuestos es de vital importancia como una eficiente herramienta administrativa, es por este propósito que nace este trabajo de ingestación el cual versa en el estudio de una orientación más específica del conocimiento de la elaboración y manejo de los diferentes tipos de presupuestos dentro del entorno empresarial para enfrentar los futuros retos de la administración actual.

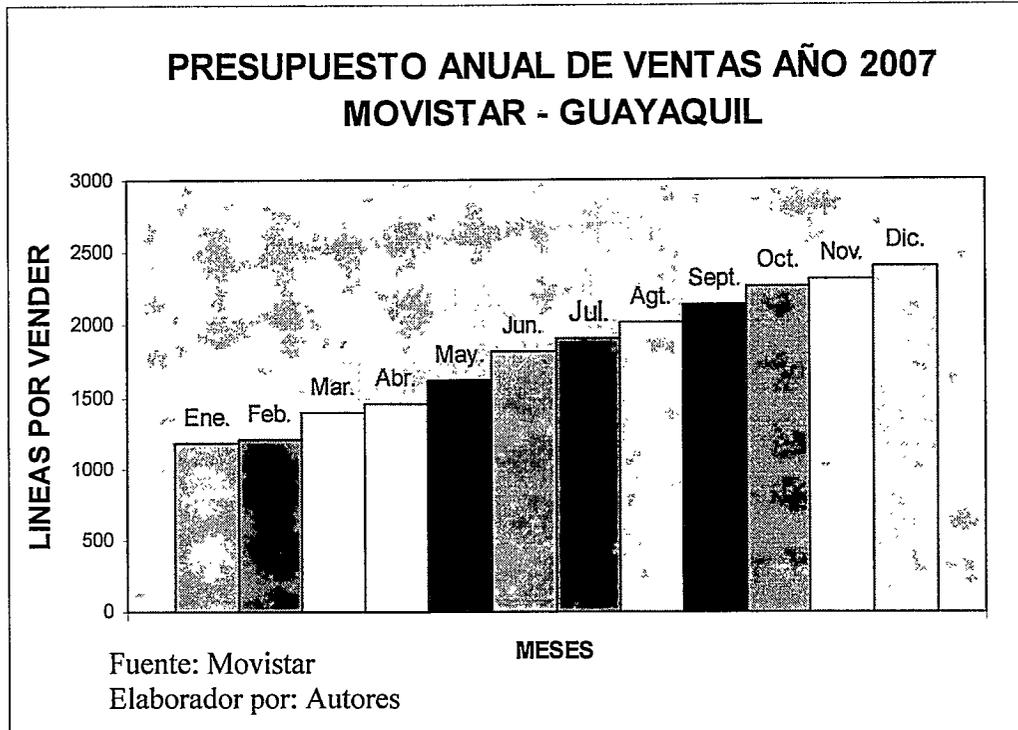
En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toma únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa.

**Cuadro 2.3.9**

<b>PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS / GUAYAQUIL 2007</b>	
<b>Meses</b>	<b>Líneas por vender</b>
Enero	1182
Febrero	1202
Marzo	1389
Abril	1460
Mayo	1615
Junio	1823
Julio	1909
Agosto	2014
Septiembre	2147
Octubre	2270
Noviembre	2311
Diciembre	2400
Fuente: Movistar Elaborado por: Autores	

Como vemos en el Cuadro 2.3.9 Movistar inicia el año 2007 con ventas proyectadas de 1182 líneas por vender en la Ciudad de Guayaquil y estima unas ventas al alza finalizando el año 2007 con 2400 líneas por vender.

Cuadro 2.3.10



Es así como Movistar proyecta sus ventas anuales y mensuales de acuerdo al comportamiento del mercado, tratando así de incrementar su cartera de clientes sin descuidar a los actuales y hacer crecerlos. Para el cumplimiento de las metas, la compañía, realiza seguimientos diarios incentivando a los empleados para el logro de las metas mediante reuniones para verificar los problemas existentes o los inconvenientes que puedan surtir en el día a día, así como asesoramiento en las técnicas de ventas de parte del supervisor.

### **2.3.1 Productividad y competitividad del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

A pesar de que las compañías y los gerentes reconocen la importancia del Servicio al Cliente, por lo general encuentran muchos problemas en la implementación de estrategias para mejorarlo y usualmente no se logra un servicio con la calidad que la empresa quiere ofrecer a sus clientes.

¿Cómo empoderar a los empleados para que el sistema funcione?, para ello es imprescindible la existencia de valores organizacionales, su comunicación y por sobre todo que la compañía se comporte de forma afín con los valores trazados. En otras palabras, los valores deben ser consistentes con las metas de servicio propuestas y además se deben comunicar ampliamente a todos los miembros de la organización. Sin embargo, el factor más importante para que se logre el cometido es que los miembros de la base tengan la actitud de servicio esperada y para ello es preciso que se actúe coherentemente desde los niveles gerenciales y se irrigue a toda la organización. Por ello, el modelo de liderazgo y dirección debe ser estándar, los comportamientos apreciados y premiados deben ser explícitos y las reglas deben ser cumplidas, sin distinción, por todos los niveles jerárquicos.

Para lograr el empoderamiento en los empleados del área de Servicios al cliente, Movistar cuenta con las siguientes políticas departamentales para mantener el nivel satisfactorio de la productividad de los CAVS:

- ❖ Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.
- ❖ No hay nada imposible cuando se quiere.  
A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
- ❖ Cumple todo lo que prometas.  
Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- ❖ Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.  
Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

- ❖ Para el cliente tú marcas la diferencia.  
Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
  
- ❖ Fallar en un punto significa fallar en todo.  
Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado el proceso, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si los celulares llegan "muertos al arribo"<sup>47</sup> o si en el momento de activar la línea nos equivocamos, todo esfuerzo sería en vano.
  
- ❖ Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.  
Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
  
- ❖ El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.  
La única verdad es que son los clientes los que en su mente y su sentir califican el servicio, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
  
- ❖ Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.  
Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos.
  
- ❖ Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.  
Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

---

<sup>47</sup> Muertos al arribo, denominación que la compañía Movistar utiliza para identificar a aquellos equipos que llegan totalmente averiados en su software y que no pueden ser reparados.

Movistar realiza las encuestas de satisfacción considerando los requisitos presenciales de clientes y cuyos resultados son procesados y analizados para decidir acciones correctivas y preventivas que mejoren la calidad del servicio.

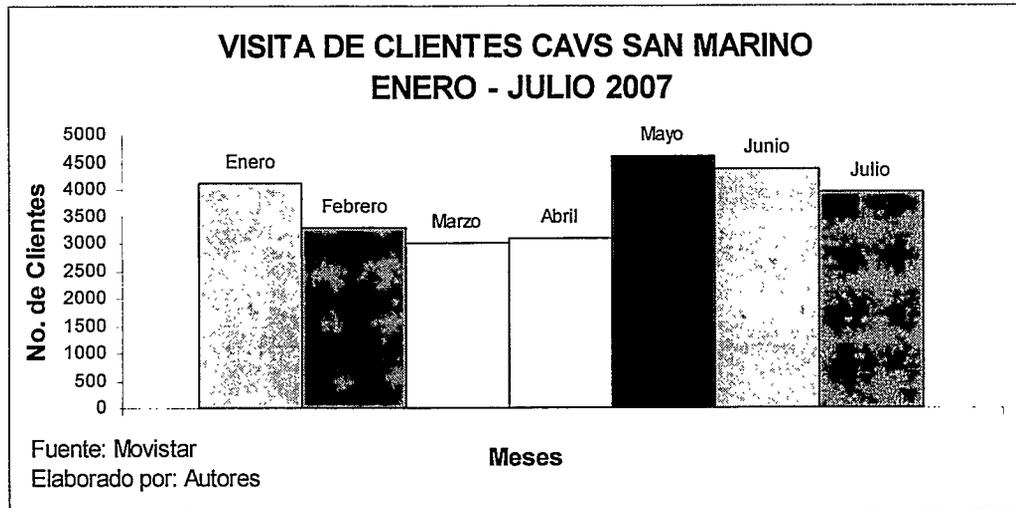
A continuación mostramos la afluencia de clientes en los meses de Enero a Julio del 2007 que visitaron el CAVS ubicado en San Marino para solicitar atención exclusivamente de Servicio al cliente, de aquí parte el análisis de la productividad del departamento.

**CUADRO 2.3.1.1**

<b>CLIENTES ATENDIDOS PARA LA SOLUCION DE REQUERIMIENTOS Y/O RECLAMOS CAVS – SAN MARINO ENERO - JULIO 2007</b>	
<b>MESES</b>	<b># CLIENTES</b>
Enero	8523
Febrero	8342
Marzo	7074
Abril	7548
Mayo	8812
Junio	8684
Julio	8490
Fuente: Movistar Elaborado por: Autores	

Analizando el Cuadro 2.3.1.1 vemos que en promedio la afluencia de cliente atendidos para la solución de requerimiento y/o reclamos entre enero y julio/ 2007, está en 8210 personas al mes, solo en el local de San Marino

CUADRO 2.3.1.2



En el Cuadro 2.3.1.2 podemos observar que como en temas anteriores hemos mencionado, los meses de mayor afluencia de clientes a los Centros de Atención, Ventas y Servicios son los que tienen alguna festividad, pero muy aparte de acudir para la adquisición de algún producto lo hacen también para mostrar sus quejas o requerimientos en busca de una solución.

La afluencia de estos clientes está medida en función a los tickets escogidos en el Q-matic para atención a clientes.

A continuación en el siguiente cuadro veremos los resultados arrojados por el Q-matic en el mes de Julio, para las tres secciones de los CAVS que son Servicio al cliente, Servicio Técnico y Caja.

**CUADRO 2.3.1.3**

<b>AFLUENCIA DE CLIENTES QUE VISITARON CAVS SAN MARINO EN JULIO 2007</b>		
<b>AREAS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Servicio al cliente	8500	59.03%
Servicio Técnico	4500	31.25%
Caja	1400	9.72%
<b>Total CAVS</b>	<b>14400</b>	<b>100.00%</b>
Fuente: Movistar		
Elaborado por: Autores		

El Cuadro 2.3.1.3 nos muestra que en el CAVS San Marino se recibieron alrededor de 14400 personas en el mes de julio del 2007, las mismas que están distribuidas en las diferentes áreas del CAVS. En promedio el CAVS del San Marino recibe entre 600 y 650 clientes, de lunes a viernes; y los domingos; por el contrario, los días sábados es menor la afluencia de visitantes.

### **2.3.2 Técnicas de ventas del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

La venta de un producto o la prestación de un servicio es la base fundamental del qué hacer de toda empresa y para que sea exitosa tiene que conocerse una serie de principios y técnicas que le den el carácter de arte y ciencia. La venta como arte, tiene por objeto que todo el producto para que sea vendido tiene que guardar ciertas formas y tamaños que agraden al cliente, un acabado o presentación que a primer golpe de vista influya o motive para su adquisición.

La venta como ciencia tiene que estar basada bajo los principios de la estadística, la oferta y la demanda.

Un concepto general con la técnica de ventas se transforma en una formación modular, que permite al vendedor modificar sus hábitos, descubriendo la importancia de cada modulo en el conjunto global de la entrevista de ventas.

Como en toda organización, las ventas juegan un papel relevante en Movistar, es así que posee un programa de capacitación para su personal de los CAVS destinado a la enseñanza de técnicas de ventas. Este programa inicia desde el momento en que el personal ingresa a trabajar para Movistar. El empleado recibe un entrenamiento enfocado desde como captar la atención del cliente hasta llegar al final de la venta.

Es obligatorio para todo empleado, iniciar este curso en la Escuela de Atención al Cliente, el mismo que tiene una duración de 2 meses y se divide en instrucción teórica y práctica a través de pasantías en los CAVS. Se evidencia así, la importancia que tiene el aprender las técnicas de ventas de la compañía y poder trabajar en alguno de sus oficinas.

Entre los principales temas que los empleados deben conocer para poder laborar en el área, están: El uso de los sistemas, la solución a diversos problemas comunes que se pueden presentar y los procedimientos a realizar en diferentes situaciones con clientes; la explicación para estos talleres generalmente es por medio de sketches.

La venta de los productos puede ser alta o baja, todo depende de las diferentes reglas de juego que el vendedor pone en marcha a fin de que su producto pueda ser adquirido por el público usuario.

### **Fases de la venta**

Todo proceso de ventas se estructura en una serie de acciones en el tiempo. Aunque el momento de mayor peso en la venta es el "cara a cara" con el cliente, sólo se obtendrán los resultados esperados siguiendo el proceso de las acciones necesarias, tanto previstas como posteriores a la entrevista.

El proceso, en esencia, incluye las siguientes fases y objetivos:

- 1) **Preventa:** Se entiende por preventa el conjunto de acciones anteriores a la venta, encaminadas a facilitar su realización. Las acciones principales de la preventa son:
  - Definir cuáles pueden ser los posibles clientes objetivos
  - Prospección (búsqueda o captación) de clientes.
  
- 2) **Venta:** En ella distinguiremos tres fases:
  - Antes de la entrevista
  - La entrevista o el "cara a cara" con el cliente
  - Después de la entrevista
  
- 3) **Postventa:** Se entiende por postventa el conjunto de acciones encaminadas a asegurar la satisfacción del cliente con el objeto adquirido. Como acciones principales de la postventa podemos señalar:
  - Seguimiento de cliente
  - Registro de información: ficha del cliente
  - Atención al cliente y mantenimiento de éste (fidelización)

En el siguiente cuadro se analizan las acciones a seguir:

**CUADRO 2.3.2.1**

<b>Antes de la venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la demanda</li> <li>- Analizar la competencia</li> <li>- Definir nuestra oferta</li> </ul>
<b>La venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar la entrevista</li> <li>- Técnicas de venta</li> </ul>
<b>Después de la venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y control</li> <li>- Desarrollo del equipo comercial</li> </ul>
Fuente: Manual Técnicas de Ventas – Movistar Elaborado por : Los autores	

## **Antes de la venta**

Definidos y conocidos los objetivos de la empresa, el paso a seguir debe abordar la tarea de definir las características de los clientes objetivo, segmentar y microsegmentar lo mejor posible el total de clientes objetivo, entendiendo que hay conjunto de personas con características, actividades, actitudes, opiniones e intereses bien diferenciados y que, en la medida en la cual logren integrarse en grupos homogéneos, se facilitará su conocimiento y análisis para identificar las mejores acciones posibles que satisfagan las expectativas de cada uno, definiendo labores de micromercadeo. Sin olvidar de conformar bases de datos.

Para segmentar a los clientes objetivos, el vendedor deberá tener un conocimiento básico de programación neurolingüística (PNL) donde entre otras cosas, se estudia los tipos de cerebro del ser humano y sus características:

### **Cerebro Central:**

Los clientes que tienen como predominante su cerebro central, cuenta con una característica principal que es la elaboración de estrategias, ya que poseen una inteligencia operativa. Estos tipos de clientes son intuitivos, prefieren una vestimenta elegante, toman decisiones fácilmente, se preocupan por sí mismos y no por el entorno.

Los criterios más importantes a considerar para vender a un cliente con cerebro central predominante son los siguientes:

- Para este tipo de clientes el tiempo es muy valioso y entre más concreta sea la venta, resulta más satisfactorio para ellos.
- Debido a que el cliente es una persona muy práctica, se interesa principalmente por los beneficios que el producto le pueda brindar a él.
- Pedirle decisiones, el mejor cierre en ventas con este tipo de clientes, es el alternativo, pues ellos buscan tener la última palabra.

- Se interesan en la parte económica.

### **Cerebro Derecho:**

En este tipo de clientes, la decisión final la toma en base a su parte afectiva, poseen una inteligencia emocional y los hace tomar las decisiones en función a sus emociones. No son muy fieles en ventas, pueden cambiar de gustos, preferencias, o marcas muy fácilmente, no se atan a ninguna por sus características específicas. Su vestimenta es informal y son personas creativas. Las visitas a este tipo de clientes deben ser frecuentes para mantener la relación cliente – vendedor.

Los criterios para vender a un cerebro derecho son:

- Los beneficios del producto deben ser para el entorno, nunca buscan productos que los beneficien directamente a ellos.
- Se deben realizar acercamientos afectivos, llevar presentes o detalles de la empresa porque les atrae mucho.

### **Cerebro Izquierdo:**

Este tipo de clientes son personas analíticas, poseen una inteligencia cognitiva y toman decisiones en base a mucha información.

Los criterios para vender a un cerebro izquierdo son:

- El vendedor debe darle al cliente la mayor cantidad de información posible acerca del producto, para que éste a su vez la analice y la estudie y pueda compararlos con la competencia.
- Si se exige o presiona al cliente, se pierde la venta, ya que ellos requieren tomarse todo el tiempo necesario para su decisión.
- Son indecisos.

## **La venta**

Existen tres preguntas para ser un excelente vendedor:

- 1) ¿Cuál es su sello personal?
- 2) ¿Por qué la gente negocia conmigo?
- 3) ¿Por qué la gente no negocia conmigo?

Es más importante mantener y potenciar las relaciones establecidas con el entorno que la colocación de un producto concreto en un momento dado. Por lo tanto cobra especial importancia la búsqueda de relaciones estables y la satisfacción del cliente en el proceso de la venta.

**Producto = satisfacción**

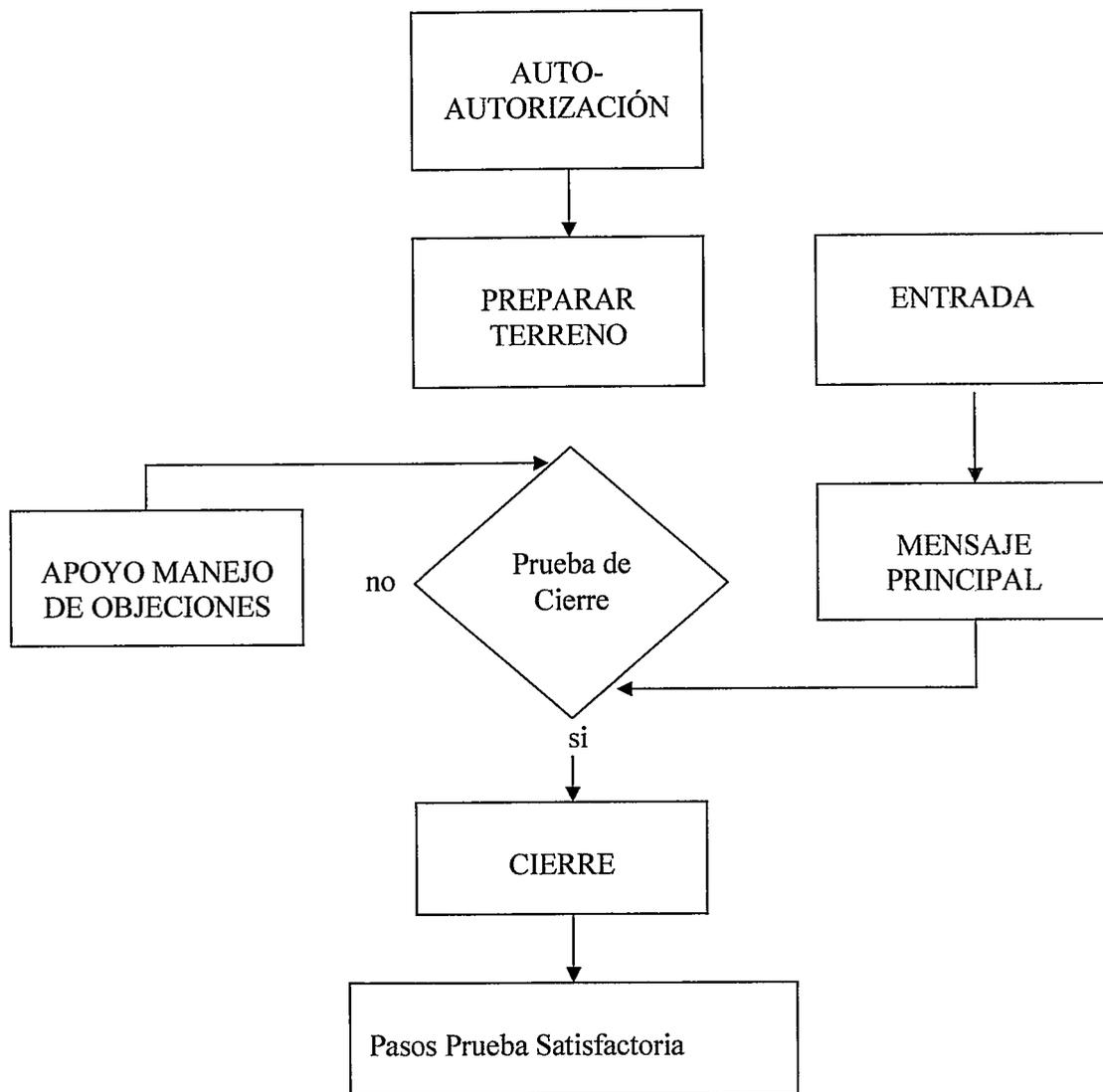
### **Ideas base:**

- El producto en sí no es nada.
- No hay productos si no hay clientes.
- La venta es el desarrollo de relaciones amplias y estables con el cliente.
- Producto como medio, no como fin
- Satisfacción del cliente como fin del proceso de venta.

A continuación, analizaremos el flujograma de la entrevista de ventas, el mismo que se da a conocer a los ejecutivos de los CAVS durante el curso de capacitación de Técnicas de Ventas. A fin de conocer, los procedimientos a realizar durante un proceso de venta y como reaccionar en determinados casos o situaciones.

**CUADRO 2.3.2.1**

**FLUJOGRAMA DE LA ENTREVISTA DE VENTAS.**



Fuente: Curso de Capacitación de Técnicas de Ventas  
Elaborado por: Movistar

A continuación presentamos un cuadro explicativo de los objetivos que los ejecutivos de ventas deben conseguir, siguiendo los pasos del flujograma de la entrevista de ventas del cuadro 2.3.2.1:

**CUADRO 2.3.2.2**

<b>OBJETIVOS A CUMPLIR POR EJECUTIVOS DEL CAVS</b>	
<b>PASO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Auto-autorización	Actitud ganadora
Preparar terreno	Mensajes inconcidentes
Entrada	Generar deseo
Mensaje principal	Satisfacer el deseo
Prueba de cierre	Estar listo para la acción
Apoyos, manejo de objeciones	Dar credibilidad
Cierre	Solicitar la acción
Pasos prueba satisfactoria	Adecuada utilización
Fuente: Manual Técnicas de Ventas – Movistar	
Elaborado por: Autores	

### **Después de la venta**

Luego del proceso de ventas, viene la parte más importante que es el servicio post-venta, pues con ello se consigue mantener al cliente.

La mayoría de las empresas realizan un seguimiento de sus clientes, para conseguir información sobre sus nuevas necesidades y conocer su nivel de

satisfacción actual hacia la marca. Con un buen servicio post-venta se puede conseguir la fidelización del cliente.

Hay que guardar información sobre el cliente y sus gustos y preferencias, así cuando tengamos un nuevo producto sabemos a quien y donde se lo podemos ofrecer.

En el caso de Movistar se tiene como política de ventas el desarrollo de los siguientes puntos:

a) Presentación efectiva: Se debe tener en cuenta claridad de expresión, veracidad y tener capacidad de convencimiento.

- No distraerse: incentivar al cliente a realizar preguntas, destacar que tenemos productos de calidad, proporcionar toda la información que el cliente necesita.

b) Recomendaciones para lograr una venta satisfactoria:

Como parte de la capacitación del personal, los jefes de área recomiendan a los ejecutivos la aplicación de las siguientes tácticas para lograr una venta satisfactoria:

- Evitar hablar de sucesos de importancia en general en aspectos tales como: políticos, económicos, sociales, que puedan distraer la atención del cliente durante el proceso de la venta.
- Justificar el precio con la calidad del producto, teniendo un óptimo manejo de las objeciones que puedan surgir del cliente.
- Usar un tono de voz respetuoso y persuasivo, demostrar ser amigable y transmitir buenos modales.
- Preguntar, esperar las respuestas. No precipitarse en lograr una respuesta inmediata. Por ejemplo: Ud. cree que este modelo satisface sus necesidades? Le ofrezco uno de mayor tecnología y más servicios, un celular más accesible a sus necesidades y a su presupuesto.
- Tener tacto. No hacer tantas preguntas, para evitar que el cliente se pueda irritar y abandonar el proceso de venta.
- Movistar enfatiza la presentación e imagen de sus ejecutivos, por ello, es imprescindible que estos vistán un uniforme impecable y en caso de

las mujeres, luzcan maquillajes naturales que resalten la elegancia de las damas.

- Desde la escuela de Servicios al cliente, Movistar, destaca que el primer contacto con el cliente, que en este caso es el saludo, debe ser de la manera más cordial y amable.
- En la medida de lo posible se debe recibir al cliente con una sonrisa amistosa y apariencia agradable.
- Para que el cliente se sienta identificado es recomendable que el ejecutivo se presente diciendo su nombre, así el cliente sentirá mayor contacto con el ejecutivo.
- Se sugiere que el vendedor realice preguntas abiertas para dar al cliente oportunidad de expresar sus requerimientos con plena libertad.
- El lenguaje corporal utilizado por los ejecutivos debe denotar respeto hacia los demás.
- Se debe mantener el respeto hacia los clientes tratándolos siempre de usted.
- Al hablar de Movistar el ejecutivo debe utilizar el plural y no el singular para que de esta manera se incluya dentro de la organización y de sus actividades.

#### c) Cierre de la venta

Es la parte más importante del proceso, pues se decide si esta tuvo o no éxito. No existe un tiempo estimado para realizar el cierre de la venta, pues hay clientes que se acercan a los CAVS con el requerimiento específico del equipo y plan a adquirir, mientras existen otros clientes a los que se les debe asesorar y presentar los distintos planes que Movistar ofrece al momento.

Movistar conoce que para un buen desarrollo del área de Ventas es necesario motivar constantemente sus recursos humanos y que esta motivación es clave para el buen éxito de cualquier estrategia comercial. Ya que todo se conseguirá con el apoyo de sus empleados directamente

involucrados. Entre los aspectos que se promueven para la motivación de sus empleados están los siguientes:

#### 1. Protagonismo

Los colaboradores requieren verse valorados para aumentar su estima personal. Y esto se conseguirá si participan en las acciones, estrategias y propuestas que les afectan, aprendiendo y sintiéndose cada día más útiles. Muchas veces por encima del dinero, de las ventajas sociales, de los ascensos, se encuentra el verdadero protagonismo otorgado al personal.

#### 2. Apoyo en las metas

Los "gestores del cliente" deben contar con el apoyo necesario para cumplir con los objetivos de la organización que han sido asumidos por los colaboradores y que en algunas ocasiones pueden ser considerados demasiado agresivos y por tanto, difíciles de conseguir.

#### 3. Fortaleza de la gestión

La gestión de la administración de Movistar tiene que ser intensa, de gran fortaleza, con un contacto directo y frecuente entre el responsable de la gestión y su personal, es decir entre los supervisores y sus ejecutivos. Unido a la gestión se debe fomentar la planificación, la formación y el desarrollo personal de cada individuo, mediante los programas de educación continua y labor de liderazgo del día a día.

#### 4. Estructuras simples de incentivos

El sistema de incentivos del área de servicios al cliente, ha de ser simple y claro, vinculado a los objetivos de toda la organización. Ha de ser fácilmente entendible por Jefes, supervisores y ejecutivos y, por tanto, con resultados adecuados.

#### 5. Involucración total

El equipo humano de Movistar ha de sentirse responsable de todos los factores que afectan a su futuro profesional. De esta manera, se conseguirá la clave para obtener su compromiso total. El cambio no es algo externo a

los individuos. Son las personas las que constituyen las organizaciones. Son los colaboradores de Movistar los que forman la empresa.

#### 6. Trabajo en equipo

Se debe aunar esfuerzos en equipo con objetivos comunes a la organización. Supervisores y ejecutivos conocerán dichos objetivos y trabajarán para el logro de los mismos.

#### 7. Mejora constante

Los planteamientos básicos de Movistar han de ser tales que orienten a la organización a mejorar constantemente para poder adecuarse a las necesidades del cliente. Conocer al cliente, saber si sus requerimientos han sido resueltos satisfactoriamente es parte de la retroalimentación que consigue la mejora constante.

#### 8. Igualdad en el trato

Que los Jefes y Supervisores traten a los vendedores de igual a igual, siempre y cuando se guarde el debido respeto ya que lo más importante es realizar el trabajo a fin de cumplir los objetivos propuestos.

#### 9. Aprender nuevas técnicas de dirección personal

Las nuevas técnicas serán a fines con los avances de la administración y gestión de los recursos humanos y deberán contribuir con los fines siguientes:

- Facilitar a los ejecutivos de Movistar su labor.
- Gestionar de forma eficiente los recursos con que cuenta la organización.
- Enseñar a identificar las oportunidades de negocio, como en el caso de ejecutivos Account Team y ejecutivos In house.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.

#### 10. Trasmitir entusiasmo

Mediante la capacitación con seminarios de motivación, el establecimiento de metas y objetivos alcanzables. Ya que el entusiasmo de los ejecutivos por

los planes y equipos que vende la organización es esencial en el proceso de la venta.

### 2.3.3 Niveles de ventas del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil

Desde los inicios, las operaciones de ventas en Otecel han crecido considerablemente, sin embargo, sus cifras en comparación a la competencia directa Conecel (Porta), han mostrado una brecha significativa.

Para nuestro análisis de los niveles de venta de Movistar, hemos considerado el período 2004 – 2006; el mismo que lo compararemos con su mayor competidor Porta; excluyendo del análisis a la empresa Estatal Alegre, debido a que sus ventas no son representativas en comparación con las empresas en estudio.

En el cuadro 2.3.3.1 observaremos los niveles de ventas a nivel nacional y sus utilidades anuales de las operadoras telefónicas móviles a estudiar, expresado en millones de dólares.

**CUADRO 2.3.3.1**

<b>NIVEL DE VENTAS Y UTILIDADES DE OPERADORAS TELEFONICAS MOVILES</b>						
<b>(Expresado en millones de dólares)</b>						
<b>Operadora</b>	<b>2004</b>		<b>2005</b>		<b>2006</b>	
	<b>Ventas</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Ventas</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Ventas</b>	<b>Utilidades</b>
Porta	355	55	618	63	718	112
Movistar	308	16	350	3	364	33
<b>Total</b>	<b>663</b>	<b>71</b>	<b>968</b>	<b>66</b>	<b>1.082</b>	<b>145</b>

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones  
Elaborado por: Autores

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, ha existido un crecimiento en el nivel de ventas para ambas compañías, durante los tres períodos estudiados. Se evidencia que en el ejercicio 2004, Porta presenta ventas por 355 millones de dólares y Movistar por 308. En el ejercicio siguiente, las ventas de Porta alcanzaron 618 millones de dólares, mientras que Movistar obtuvo 350. Finalmente en el año 2006, Porta vendió 718 millones de dólares y Movistar 364.

Por otro lado, las utilidades tuvieron un comportamiento diferente entre ambas operadoras de telefonía móvil. En el caso de Porta, las utilidades aumentaron progresivamente, lo que no ocurrió con las ganancias de Movistar, las que sufrieron una disminución en el año 2005. Las utilidades de Porta, en el 2004 fueron 55 millones de dólares, en el 2005 aumentaron a 63 millones y fueron 112 millones, en el 2006.

Por su parte, Movistar tuvo utilidades de 16 millones de dólares en el año 2004, pero en el ejercicio siguiente éstas se redujeron en 13 millones, quedando 3 millones de dólares al cierre del 2005, recuperándose en el siguiente año con resultados de 33 millones.

A continuación, en el cuadro 2.3.3.2 mostraremos un análisis financiero horizontal relativo, de los niveles de venta y utilidades de las Operadoras Telefónicas, Porta y Movistar, para el período comprendido entre 2004 – 2006.

**CUADRO 2.3.3.2**

<b>ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL RELATIVO DEL CUADRO 2.3.3.1</b>				
<b>Operadora</b>	<b>Período 2004 – 2005</b>		<b>Período 2005 – 2006</b>	
	<b>Ventas</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Ventas</b>	<b>Utilidades</b>
Porta	74,08%	14,55%	16,14%	78,25%
Movistar	13,64%	-81,25%	4,06%	1000,00%

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones  
Elaborado por: Autores

En este cuadro mostramos las tendencias porcentuales de las ventas y utilidades, evidenciando que aún cuando Porta ha crecido en ventas en un 74,08% en el primer período (2004-2005), no lo ha hecho en la misma proporción que en el siguiente (2005-2006) ya que refleja un incremento de sólo un 16,14%.

El rubro de utilidades en el primer período (2004 – 2005) Porta, tuvo un incremento del 14,55%, mientras que en el segundo período (2005 – 2006) las utilidades tuvieron una variación del 78,25%, aun cuando las ventas no crecieron en la misma proporción. Esto se debe a que fueron cargados en los resultados de los ejercicios anteriores y hasta el 2005 inclusive, los costos de inversión tecnológica de telecomunicaciones, tales como gastos en activos como de redes, antenas, radiobases, que se adquirieron en años anteriores para el cambio de red GSM.

En el segundo período, vemos que el incremento en la variación porcentual de las utilidades, no crece en la misma proporción que las ventas, esto se da a lo explicado anteriormente, donde indicamos que hasta el 2005 tuvimos gastos de depreciación y amortizaciones de avances tecnológicos. En otras palabras, es normal que al no tener este tipo de gastos que suman grandes montos de inversión, vamos a tener utilidades mayores.

Analizando el caso de Movistar, podemos observar que en el nivel de ventas existió una variación del 13,64% en el primer período y del 4,06% para el segundo. Mientras que, en el rango de utilidades la variación fue del -81,25% para el primer período, y del 1.000,00% para el segundo.

Este aumento tan significativo que tuvo Movistar en el último período de estudio, se da a que la compañía finalizó de cargar a gastos la amortización por la inversión tecnológica realizada en años anteriores. Adicionalmente, Movistar ha lanzado estrategias de ventas, las cuales han contribuido a conseguir clientes de consumo fijos.

Sin embargo, este incremento del 1.000,00% no se sintió en el reparto de utilidades de los empleados, ya que en el año 2006, por decreto presidencial, los empleados tercerizados también gozarían del beneficio del 15% de utilidades generadas por la empresa donde laboran. Beneficio, que hasta la fecha había sido recibido solo para los empleados fijos o bajo nómina directa de Otecel.

Esta situación, generó un descontento por parte de los empleados fijos, ya que al saber que las utilidades eran mayores, asumían que recibirían un monto mayor que el año anterior (2005).

Para hacer una relación de lo ocurrido en el período 2006 con la repartición de utilidades al total de empleados fijos y tercerizados de Movistar, presentamos el siguiente cuadro:

**CUADRO 2.3.3.3**

<b>REPARTO DE UTILIDADES A EMPLEADOS SUCURSAL GUAYAQUIL</b>									
<b>PERIODO 2004 - 2006</b>									
<b>Personal</b>	<b>AÑO 2004</b>			<b>AÑO 2005</b>			<b>AÑO 2006</b>		
	<b>No. Empl</b>	<b>Util. Neta</b>	<b>Ut. Prom. Repartida</b>	<b>No. Empl</b>	<b>Util. Neta</b>	<b>Ut. Prom. Repartida</b>	<b>No. Empl</b>	<b>Util. Neta</b>	<b>Ut. Prom. Repartida</b>
Fijo	83	\$ 16'	\$ 4,200	86	\$ 3'	\$ 3,500	91	\$ 33'	\$ 3,800
Tercerizado	48	\$ 16'	\$ 0,000	82	\$ 3'	\$ 0,000	106	\$ 33'	\$ 3,800
<b>Total Empleados</b>	<b>131</b>			<b>168</b>			<b>197</b>		
Fuente: Movistar									
Elaborado por: Autores									

El cuadro 2.3.3.3 anteriormente expuesto, nos muestra cómo fueron repartidas las utilidades a los empleados de la sucursal Guayaquil durante el período en estudio 2004 – 2006.

Como vemos el número de empleados ha ido creciendo hasta llegar a 197 colaboradores en el año 2006 para la sucursal Guayaquil. Anteriormente, hasta el año 2005 sólo los empleados fijos eran quienes gozaban del reparto de utilidades, situación que creaba descontento con los empleados

tercerizados; pero a raíz de los cambios en la legislación del año 2006, los empleados enrolados con el sistema outsourcing también recibirían utilidades.

Esta nueva reglamentación hace que en el año 2006, aún cuando existe un incremento significativo en las utilidades de Movistar de 3 a 33 millones de dólares, los empleados fijos reciban casi el mismo monto por reparto de utilidades. Aunque en el caso de los tercerizados, sería el primer año en que participan de este beneficio.

Por estos motivos, existió un descontento entre los empleados fijos, afectando el clima laboral temporalmente, pues al final comprendieron que era un beneficio que debería ser para todos ya que todos hacen el mismo esfuerzo y pertenecen a Movistar, por ende deben tener las mismas obligaciones y derechos.

#### **2.3.4 Manejo de las comisiones sobre ventas que perciben los ejecutivos de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

Para el cálculo de las comisiones del área de Servicios al cliente, Movistar tiene algunas políticas específicas con los empleados, las mismas que las detallamos a continuación:

- Para gozar del 100% de las comisiones los empleados deben tener el número de horas trabajadas suficientes que les permita alcanzar las metas mensuales de ventas.
- El cumplimiento del 100% de las metas establecidas dentro del presupuesto mensual
- Se elige mensualmente al mejor vendedor, a quien se le otorgará un bono de \$80.00 para utilizarse en el Megamaxi, como una premiación a su trabajo cumplido.
- Se realiza un reconocimiento a nivel nacional con la publicación de su nombre y datos en la intranet de la compañía.

- Por otro lado, la aprobación de cursos y pruebas de actualización de conocimientos con el 100% de puntuación, hará que el Balanced Scorecard de cada ejecutivo se incremente, y mejore el puntaje, el mismo que será analizado anualmente para un incremento de sueldo.

Si bien es cierto que existen políticas bien detalladas y específicas para el cálculo de las comisiones, en la práctica los ejecutivos se encuentran con ciertos inconvenientes para la consecución de la metas en ventas y por ende el cobro de las comisiones por parte de ellos.

Con base a una planificación anual se elaboran los presupuestos mensuales de ventas, los mismos que son informados a los ejecutivos, en muchas ocasiones a la segunda o tercera semana del mes, lo que provoca en ellos una mayor presión y que cuenten con menos tiempo para la venta de las líneas celulares.

Esta situación provoca una desmotivación de los ejecutivos de ventas, puesto que no pueden hacer una planificación propia del trabajo diario.

Inclusive los ejecutivos no pueden hacerse una proyección en función del histórico de meses anteriores debido a que las metas son estacionales y varían mes a mes.

Así, por ejemplo: en los meses de mayo, junio y diciembre las metas son más elevadas que en los meses de abril, agosto o septiembre.

Pero aún cuando las metas a alcanzar mes a mes sean diferentes en el número de líneas a vender, la manera de comisionar sobre las ventas es la misma.

Para comprender mejor, el cálculo de las comisiones recibidas por los ejecutivos de los CAVS, presentamos el siguiente cuadro:

**CUADRO 2.3.4.1**

<b>CALCULO DE COMISIONES A RECIBIR POR LOS EJECUTIVOS DE LOS CAVS</b>				
<b>Catálogo</b>	<b>No. de líneas</b>	<b>Objetivo líneas*</b>	<b>Objetivo mínimo líneas*</b>	<b>Distrib. de líneas</b>
Plan Pago por Consumo	10 - 30	70	56	45%
Plan Pago por Consumo	40 - 50	70	56	3%
Plan Mi Plan	70 - 100	70	56	1%
Plan mi plan	mayor a 100	70	56	1%
Prepago				50%
<b>Total</b>				<b>100%</b>
<b>*Montos variables</b>				
Fuente: Movistar				
Elaborado por: Autores				

El esquema comisional de los CAVS está establecido acorde a los planes que se comercializan en Movistar, es así que los planes “más costosos” como el plan pago por consumo abierto y su tope contrario “el más bajo” como prepago son los que ocupan la participación mayor al momento de establecer el presupuesto de ventas.

Existe un margen para comisionar mensualmente y los ejecutivos tienen un mínimo y un máximo de líneas para poder percibir dicha comisión, el mínimo dependerá de los objetivos del mes en curso y el máximo no será más allá del 200% de las metas propuestas. Así sobrepasen este porcentaje en ventas se les pagará sólo el tope máximo estipulado en las políticas de comisiones.

Las metas, así como las líneas máximas y mínimas a vender mensualmente son variables y se cancelan acorde al cumplimiento de las metas propuestas por la jefatura de los locales de servicios al cliente.

En muchas ocasiones el presupuesto a vender es muy alto y a los ejecutivos se les hace casi imposible llegar a cumplir con estas exigencias, a pesar de que estas metas son globales para todo el departamento y no por ejecutivo.

En los CAVS no se maneja el esquema comisional individual, si un ejecutivo de servicios al cliente vende una línea y otro vende treinta en el mes recibirán la misma comisión.

Sin embargo, hay excelentes vendedores que ayudan al departamento a la consecución de las metas, lo que produce un malestar en ellos, ya que sienten que de sus esfuerzos salen beneficiados aquellos ejecutivos que no generan las mismas ventas.

Esto genera un descontento en el área, pues los ejecutivos que frecuentemente logran con facilidad los objetivos propuestos, sienten que quienes no lo logran no se esfuerzan lo suficiente para alcanzarlos. Si hubiera un sistema de cálculo de comisiones individuales, todos los ejecutivos lucharían por cumplir con sus objetivos, pues no se favorecerán con el trabajo de los otros.

De esta manera, quienes cumplen las metas frecuentemente trabajarán más por comisionar más, y los que normalmente no llegaban al logro de los objetivos se esforzarán por alcanzarlos.

#### **2.4 Factores determinantes en la afectación operativa del área de servicios al cliente de la sucursal de Movistar Guayaquil.**

Existen varios factores que inciden positiva o negativamente en el desarrollo diario de las actividades operativas por parte de los ejecutivos de servicios al cliente de los CAVS.

Movistar constantemente hace revisiones de los procesos para eliminar las falencias detectadas durante los mismos.

En el tiempo de atención al cliente de un ejecutivo, están considerados aquellos requerimientos donde dicho cliente solicita trámites que demandan

más tiempo sea por su complejidad o por la cantidad de líneas que se deben ejecutar.

Para evitar largos tiempos de espera e hileras de clientes, la empresa ha desarrollado un cargo denominado segunda línea, que maneja la parte operativa de aquellos requerimientos, entre estos trámites constan los siguientes:

- Cambios de líneas de postpago a prepago: los clientes que al menos tengan un año manteniendo un plan postpago, podrán si lo desean cambiarse a una línea prepago por un costo de \$10 que equivale a la primera tarjeta ingresada al mismo equipo celular.
- Cancelaciones de líneas: Si un equipo tiene un precio de \$20 en plan pero su precio real es \$100 y el cliente se retira antes de cumplir el año del servicio, él deberá cancelar la diferencia no pagada por el número de meses que le falta. Ese pago se denomina penalidad y se encuentra estipulada en el adendum de cada contrato.
- Envío de solicitudes de líneas nuevas al Dpto. de Análisis de Crédito, por la compra de nuevos planes.
- Transferencias de líneas entre cuentas existentes, que posee un mismo cliente.
- Cambio de propietario, en este caso el cliente llena los respectivos contratos que son enviados al Dpto. de Análisis de Crédito.
- Cambio de número, implica la facturación por el costo del trámite, reservar un nuevo número y asignárselo al cliente.

El tiempo de espera entre clientes es de 15 minutos, motivo por el cual los trámites anteriormente mencionados son enviados a los ejecutivos de segunda línea, ya que cada uno toma aproximadamente entre 20 y 30 minutos en procesarlos. Este tiempo puede ser variable y depende de la

disponibilidad del sistema, de la respuesta de otros departamentos o de una aprobación de la jefatura.

Los ejecutivos de primera línea, que son aquellos que atienden cara a cara al cliente confían en el manejo y responsabilidad de los ejecutivos de segunda línea, para con lo que se evita reprocesos y visitas de reclamos por parte de los clientes porque su requerimiento previamente enviado no ha sido procesado. Esto como un primer factor.

Un segundo factor determinante sería llevar a cabo aquellos procesos que efectúan los ejecutivos de primera línea, tales como los que están en servicios al cliente, express o retail y que no toman más allá de 10 minutos, pero que no pueden ser eficaz y eficientemente realizados por aquellos ejecutivos que son nuevos en el área, o por otros factores como problemas en el sistema informático o de logística.

Otro factor incidente en la afectación operativa, sería la falta de equipos celulares por cuanto son la "materia prima" del negocio.

Para evitar las incidencias negativas en la operatividad del área de servicio al cliente, se recomienda aplicar el siguiente decálogo de la puesta en marcha de una reestructuración por parte de los supervisores:

### **1. Confianza**

Aumentar la confianza en sus colaboradores. Darles la oportunidad de desarrollar su trabajo sin necesidad de una supervisión continua

### **2. Los clientes prioritarios**

Movistar debe motivar a sus ejecutivos para que orienten todos sus esfuerzos hacia las ventas y los clientes. Mentalizarlos con la importancia de la competitividad y de la calidad del servicio. Los empleados descontentos no atraen a clientes.

### **3. Espíritu comunitario**

Hacer que los colaboradores participen en proyectos comunes, que tomen decisiones de forma concensuada y que se comprometan personalmente en favor del éxito en grupo

### **4. Información**

Llevar la información y el conocimiento a toda la organización. Hacer que la información sirva para tomar las decisiones y fomente la critica constructiva.

### **5. Democracia interna**

Quitar importancia al estatus. Concédale más importancia a la contribución que a la posición

### **6. Simplificación**

Simplificar al máximo las formas y los procedimientos, especialmente los de aprobación.

### **7. Recompensa**

Recompensar generosamente a los colaboradores por los buenos resultados.

### **8. Formación**

Fomentar la formación continua. Cada colaborador debe ser responsable de su carrera.

### **9. Involucrar a todos**

Involucrar a todos los empleados en la política de personal y en el reglamento interno.

### **10. Participación**

Desarrollados la visión y los valores corporativos, hacer que los colaboradores definan los valores y objetivos de cada departamento.

#### **2.4.1 Productividad y competitividad del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

Toda buena gerencia sabe la importancia y relevancia que genera el mantener integrado los factores motivacionales, productividad, logros, objetivos, desempeño, rendimiento y estar vigilante de que ello se esté dando permanentemente. En la operatividad de la organización se cuentan con herramientas administrativas que avalada con la gestión de un buen liderazgo, se garantiza que el rendimiento sea el esperado y conduzca a la empresa por la senda del éxito, de su desarrollo.

La actitud no es suficiente, debido a que la estructura debe servir a la estrategia de servicio. Para ello, es importante que se tenga un concepto organizacional común enfocado en la calidad del servicio, evitando la concepción del cliente según el área y por el contrario lograr una visión global en la que prima el cliente y su satisfacción. En este sentido, una estructura pensada para el cliente final permite lograr los resultados con menos esfuerzo y construye sinergias que permiten satisfacer al cliente de mejor manera y menos costosa. Esto sin pensar en los costos de tener que buscar nuevos clientes por causa de la pérdida o la escasa fidelidad de los actuales.

Movistar tiene muy definido la satisfacción del cliente. Para la empresa en términos generales, el cliente está satisfecho en la medida en la que siente que la promesa de venta fue cumplida, es por ello que la compañía hace una promesa inteligente y realista que pueda cumplir, pues los clientes no evalúan las variables de servicio en su valor absoluto sino que las relativizan frente a lo prometido. Es en este momento, en que la reputación de la compañía es confirmada o criticada.

Entonces la productividad del área de servicio al cliente, cada ejecutivo es responsable de que su cliente quede total y enteramente satisfecho luego de haber sido atendido, cada uno de los factores que no permitan ese desenvolvimiento eficaz y eficiente por parte de los empleados del CAVS

serán analizados, ya que la productividad de ellos se ve reflejada directamente en la satisfacción del cliente.

Dentro de aquellos factores se encuentra el trabajo en equipo, muchas veces dentro de un CAVS vemos personas trabajando pero ese no es un “trabajo en equipo” ya que la diferencia radica en que un grupo de personas que desempeñan labores independientes tienen objetivos independientes.

El trabajo en equipo que se realiza en los CAVS está visible en el resultado, no existen los resultados individuales, sino que son cuantitativamente y cualitativamente generados por el total de los ejecutivos.

Del equipo depende la productividad y se hace cargo de ello, como responsabilidad y con el desafío que significa poner a prueba sus conocimientos y experiencias previas para lograr mejoras en los resultados. Esto pone a prueba la resistencia al cambio, por una parte, y genera placer y pasión por los nuevos resultados logrados.

El logro de resultados de los CAVS es una de las características diferenciales de los equipos. La noción de objetivos y resultados, en cuanto sean a la vez posibles, medibles, desafiantes, innovadores, se está instalando cada vez más en Movistar.

Teniendo en cuenta que cada equipo es diferente, los estilos personales de sus integrantes difieren, así como su situación actual como tal, el entorno singular de la organización, tal variedad lleva a concluir que existe un entrenamiento vinculado con la actitud, con la disposición a poner lo de uno (actitud, conocimientos y experiencias) a disposición de los otros, y estar abierto a recibir, procesar y enriquecerse con las actitudes, conocimientos y experiencias de los otros. Todo esto también es difundido por parte del departamento de RRHH, quienes constantemente imparten cursos del tema.

Otro factor incidente en la productividad del área de servicios al cliente son los conocimientos y experiencias profesionales, la idoneidad, la actualización permanente, son factores incidentes en la realización de toda tarea dentro del CAVS.

El avance tecnológico en todos los ámbitos científicos, organizacionales, empresariales, etc. ha puesto en evidencia la multiplicación del conocimiento, lo que hace que existan diferencias en preparación académica dentro de un local comercial, existirán personas que tengan sólo un bachillerato, otros abandonaron la universidad en sus primeros años por ende son carreras inconclusas, otros serán profesionales y hasta pueden tener niveles de postgrado. Esto hace que los ejecutivos tengan una preparación y conocimiento diferente al momento de tomar decisiones de manera autónoma.

Pero el conocimiento especializado es insuficiente para que el aporte de los ejecutivos sea todo lo productivo que pueda. En Movistar se imparten capacitaciones de cada uno de los sistemas utilizados para la atención al cliente, por lo general su desarrollo en los factores de conocimiento técnico incluye entrenamientos por varios días lo que hace que se especialicen y manejen de manera eficaz un proceso requerido por el cliente.

Esto es un factor incidente también ya que, como hemos mencionado, los colaboradores tienen en sus manos la satisfacción del cliente y si el ejecutivo no tiene la preparación adecuada para operar un sistema que procesa los requerimientos y/o reclamos de los usuarios, éstos sentirán que no están siendo atendidos de manera eficiente y creerán que pierden el tiempo frente a un ejecutivo que constantemente hace preguntas a sus compañeros sobre tal o cual paso para continuar con la atención. Denotando falta de profesionalismo y experiencia ante el cliente y creando la mala expectativa de que su requerimiento no será procesado de manera oportuna y correcta.

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, la institución se preocupa por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Hay una relación directa y obvia entre la productividad de los trabajadores y las ganancias del establecimiento en el rendimiento. Así como la motivación en la obtención de resultados que conduce directamente a la obtención de los logros. Aquí entra la importancia de la motivación y el desempeño, las organizaciones necesitan que sus empleados estén motivados para que su desempeño sea el mejor posible, este es otro factor incidente en la productividad del área de servicios al cliente.

El trío se compone de motivación, rendimiento y satisfacción, después vendrá la productividad, esto lo analiza Movistar y se refiere a lo siguiente:

La motivación se refiere al esfuerzo que una persona emplea en la actuación laboral. Los efectos de la motivación se miden en desempeño. La motivación afecta la eficiencia y, el rendimiento y la afectividad de las personas en el trabajo. En cambio, la satisfacción se refiere a los sentimientos de afecto y agrado que una persona desarrolla en relación con las condiciones de su trabajo.

Entonces, quiere decir que la motivación, es el punto en el cual la gerencia de servicios al cliente de Movistar debe prestar mayor atención, ya que es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la

clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial.

De esta manera Movistar se vuelve eficiente y ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus ejecutivos estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo, lo que constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Implementar un sistema de administración del desempeño en los CAVS, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el área de servicio al cliente y para elevar su productividad es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

### **Estudio de la calidad de atención al cliente en el local de San Marino**

Para conocer la percepción que tienen los clientes externos de Movistar, los autores hemos realizado encuestas que determinan los niveles de satisfacción de la atención que reciben los clientes en los CAVS de Movistar.

Este estudio nos permitirá conocer la apreciación de los clientes con base a una encuesta realizada de forma aleatoria a 50 clientes que visitaron el CAVS San Marino durante la semana comprendida entre el lunes 26 de noviembre y el domingo 2 de diciembre de 2007. Dicha encuesta constaba de cinco preguntas que nos permitieron conocer si el ejecutivo que atendió al cliente encuestado cumplió con su expectativa de calidad de atención y resolvió su requerimiento de manera eficaz.

Las preguntas utilizadas en la encuesta son cerradas y nos permitieron obtener una respuesta rápida y espontánea por parte de los clientes. A continuación mostraremos la tabulación de la encuesta:

1. ¿El ejecutivo lo saludó cordialmente a su llegada?

Sí	No
43%	57%

2. ¿Sintió que el ejecutivo escuchó con atención su requerimiento?

Sí	No
36%	64%

3. ¿Recibió solución?

Sí	No
48%	52%

4. ¿Como calificaría la atención recibida?

Excelente	12%
Muy Buena	17%
Buena	42%
Regular	24%
Mala	5%

5. ¿Recomendaría en general el servicio del local de Movistar San Marino a sus amigos/familiares?

Sí	No
47%	53%

Como podemos observar en la encuesta realizada a los clientes, los niveles de satisfacción son bastante bajos, debido a que existe poca capacitación y formación para la atención al cliente, ya que la formación que reciben está orientada al manejo del sistema operativo, en ellos no existe especialización en negociación y manejo de conflictos, lo que dificulta un óptimo desarrollo en la resolución de problemas.

Otro punto que podemos evidenciar es la falta de motivación por parte de los ejecutivos para cerrar negocios con los clientes, esta situación obedece en parte a la rotación existente en el departamento ya que algunos de ellos que no tienen la aptitud de un vendedor lo cual no les permite realizar un correcto proceso de ventas, consultando las necesidades de los futuros clientes, mostrando las variedades de planes tarifarios y realizando un cierre exitoso de ventas.

Entre los resultados de la encuesta, se destaca la necesidad de obtener un mejor servicio de parte de los ejecutivos. Cuando los clientes tienen la percepción de que no reciben un buen servicio, ni siquiera al primer contacto, considerando que los ejecutivos no tienen un trato cordial o no son capaces de resolver sus problemas, se sentirán insatisfechos y optaran por cambiar de compañía celular. La respuesta mayoritaria en este punto de análisis referente a la evaluación de la atención recibida, refleja que en un 42% los clientes perciben una atención que califican como buena.

Por otra parte, el 64% de los clientes encuestados, perciben que los ejecutivos no les prestan la atención necesaria al momento de escuchar sus requerimientos, ya que realizan otras actividades durante el tiempo en que ellos exponen sus problemas. Estas actividades pueden ser: contestar el teléfono, usar su celular, mirar el monitor en lugar de mantener contacto visual con el cliente, prestarle atención a las interrupciones de otros compañeros.

Por lo expuesto, podemos concluir que existen niveles bajos en la calidad de la atención, lo que puede desencadenar una mala percepción del servicio brindado por los ejecutivos del CAVS San Marino, siendo una consecuencia normal que los clientes insatisfechos hagan una mala publicidad del servicio recibido por el personal de Movistar sin recomendar que visiten ese local.

#### **2.4.2 Factores incidentes en las ventas del área**

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, en la organización existen varios tipos de venta, las directas, que se efectúan desde los CAVS, las indirectas desde los distribuidores autorizados DA, entre otras, todas ellas con la concurrencia del área de servicios al cliente y ventas por lo que se hace necesario el estudio de los factores incidentes en las ventas del área y por ende de la organización.

Para dicho estudio hemos efectuado una observación del entorno competitivo utilizando como herramientas, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las 4 P's de Mc Carthy y el análisis FODA, las cuales ampliamos a continuación.

#### **A. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

##### **1) Grado de rivalidad entre competidores potenciales.**

En telefonía móvil nos encontramos con un mercado en forma de oligopolio formado por Movistar, Porta y Alegro PCS. El aumento de la competencia en

el sector (en un principio sólo Telefónica ofrecía este servicio) ha provocado una baja de precios, una mejora y ampliación de los servicios (reparación más ágil, mejor atención al cliente, buzón de voz, desvíos de llamadas, registro de llamadas perdidas, etc) Y un aumento de las ofertas ajustadas a las necesidades de los clientes (empresas, particulares, varios teléfonos conectados a un número, etc)

Existe mutua interdependencia entre las ofertas realizadas por cada empresa. Hay publicidad comparativa y muy agresiva. El mercado está saturado y se buscan bajas en el precio de las llamadas, no nuevas modalidades de contratos.

En el caso de Movistar, ha implementado estrategias que ha lanzado al mercado, tales como: la tarifa Movistar, multicolor, días Movistar donde se duplican o triplican el saldo de las tarjetas.

La tarifa Movistar es la utilizada para realizar llamadas únicamente entre usuarios de la misma operadora, su costo es de \$0,08 por minuto.

La tarifa multicolor permite a los usuarios conectarse con otras operadoras, su costo es de \$0,15.

Finalmente, los Días Movistar consiste en ofrecer a los usuarios activaciones de tarjeta entre el 50% más del saldo, duplicando y triplicando el saldo, pero únicamente durante ciertos días al mes y que le permite comunicarse con esta tarifa sólo con otros usuarios Movistar.

Estamos ante un sector oligopolista, en el que cuando una de las empresas lanza una estrategia la otra también. Es así que, Porta también lanzó la promoción de dar un valor adicional en las recargas de las tarjetas.

El hecho de que la mayoría de la población ecuatoriana tenga en sus manos un móvil es lo que ha desembocado en mejorar las ofertas de precios con su abaratamiento para mantener los clientes y ganar los de la competencia.

Telefónica de todas formas mantiene una cierta fidelidad de los clientes, quienes prefieren utilizar sus servicios.

## **2) Amenaza de entrada de competidores potenciales**

Al existir altos beneficios en el sector hay un fuerte incentivo al entrar en el sector telefónico pero existen fuertes barreras a la entrada:

1. Grandes inversiones iniciales.
2. Economías de escala, debido a la necesidad de instalaciones y montaje de redes, y la necesidad de pagar un alquiler a las instaladas para su uso.
3. Es necesario un socio con la tecnología necesaria. Si se quiere entrar a competir se necesita contar con la colaboración de alguna empresa que cuente con la tecnología necesaria.
4. Barreras estatales, es necesario una licencia gubernamental.

Por todo esto, las empresas entrantes tienen entre sus accionistas empresas de telefonía extranjeras para afrontar los problemas de tecnología y de disponibilidad de capital para invertir.

## **3) Amenaza de productos sustitutos**

El teléfono como Instrumento de comunicación tiene varios productos sustitutos:

- Correos: Aunque sea un sustituto cercano, por su lentitud, frialdad y lenta reacción a la información, está en desuso y no es peligroso como competidor.
- Correo Electrónico: Los e-mails están en constante auge, pero debido a la necesidad de uso del soporte telefónico o de banda ancha, Movistar está

muy metido en el sector, es proveedor propio del servicio y también genera ingresos por esta línea de negocios. Este servicio representa una nueva oportunidad de negocios.

- Mensajería instantánea (Tipo Messenger): representa el sustituto más cercano al teléfono y su creciente uso puede disminuir el uso de la telefonía. La posibilidad de estar permanente en contacto con las personas elegidas, a través de conversaciones escritas, audio y video está experimentando un auge impresionante y puede llegar a suponer una disminución en el costo telefónico de las empresas.

#### **4) Poder de negociación de proveedores**

Telefónica posee un fuerte departamento de TI propio (Tecnología de la Información) por lo que apenas tiene dependencia tecnológica. Es un gran cliente para cualquier proveedor de este sector, tiene un gran poder negociador, aunque debido a la necesidad de contratos de larga duración y gran número de compromisos, por ambas partes no puede abusar.

El gran número de clientes que tiene Telefónica provoca que compre cantidades inmensas de elementos necesarios para ofrecer sus servicios. Esto le va a proporcionar un alto poder de negociación.

#### **5) Poder de negociación de clientes**

Hemos pasado de una situación de monopolio hace unos años, en el cual el consumidor carecía de poder a otra situación, en la que ese mismo consumidor puede cambiar de compañía telefónica sin mayores problemas. Es decir, el cliente ahora tiene poder. Las grandes empresas, organismos públicos, etc. piden presupuesto a varias compañías convirtiéndose en clientes de la operadora móvil que presente mejores ofertas.

Es un mercado en expansión, hay ofertas específicas adaptadas a las necesidades de los clientes. Existe segmentación de mercado, por un lado,

cliente particular – empresa, y por otro, diferentes descuentos para diferentes clientes, caso de Telefónica; sobre todo las grandes empresas de administraciones públicas están obteniendo un alto poder de negociación ya que generan muchísimo tráfico en llamadas.

Podemos concluir que ha existido una batalla centrada en eliminar la cuota del abonado, utilizando la misma táctica las 3 empresas.

### **B. Las 4 P's de Mc Carthy**

En la auditoría de las funciones de mercado, se analizan las cuatro P's que son: producto, precio, posición y publicidad. En seguida ampliamos este análisis.

#### **Producto:**

- Descripción: la empresa tiene como estrategia posicionarse a través de sus productos como un socio estratégico para cada uno de sus clientes. En relación a la permanencia de los productos en el mercado podemos decir que la longevidad de los mismos, si bien transitan por los diferentes ciclos de vida, nunca mueren pues la consigna: es mientras exista un cliente que use un producto determinado éste se encontrará en la línea de productos de Telefónica.

En cuanto a las líneas de producto, deben mantenerse en el nivel actual pues los momentos económicos por los que atraviesa la economía nacional puede que no justifique a priori el lanzamiento de nuevos productos.

Es de fundamental importancia que el departamento de investigación y desarrollo esté en permanente contacto con el departamento de marketing (fuerza de venta directa e indirecta) para comunicar y transmitir las necesidades del cliente.

En relación a la competencia, cuando ingresamos a la nueva zona encontramos numerosas oportunidades para nuestros servicios, pues la imagen de la competencia está debilitada; sobre todo, cuando se ha comentado por prensa que no existe un método homologado para el cálculo del número de abonados que es informado a la Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel) lo que llevaría a pensar que sus cifras se encuentran sobre estimadas.

En relación a la imagen de Telefónica, creemos que es buena pues los últimos estudios reflejan un 45% de satisfacción y la empresa se propone mejorarlo día a día.

- Implicancias: Monitorear en forma permanente y continua las necesidades de los clientes y los posibles productos que piensa lanzar al mercado la competencia. En un futuro, deberá evaluarse la expansión según las necesidades detectadas de los clientes o de un área a la cual la empresa trate de penetrar.
- Movistar debe estar atento a las necesidades de los clientes pues en un mercado como el actual las necesidades que logre detectar o satisfacer la empresa, también lo hará la competencia.

### **Precio:**

- Descripción: La estrategia de Telefónica es que los productos y servicios que comercializa se valoren por la calidad de los mismos y no por el precio. De cualquier forma, el precio es competitivo.

Telefónica no busca incurrir en la guerra de precios en la industria. Tratando que los clientes lo valoren por la calidad, confiabilidad de sus servicios (Buscamos la fidelidad). Los precios se segmentan dentro de la unidad de negocio de la siguiente manera:

- Grandes Empresas: Con paquetes donde se incluyen todos nuestros servicios
- PYMES: Los paquetes están formados de acuerdo a sus necesidades de las mismas (marketing individualizado).
- Los precios van de acuerdo al nivel de consumo (pulso) que cada organización tiene.
- Para el segmento de datos los precios son acordados en forma individual con cada empresa.
- Implicancia: en el caso de la telefonía básica es muy difícil para Telefónica competir con empresas que tiene como estrategia el precio del servicio, diferente es la situación en el manejo de datos, pues la empresa le otorga diferentes atributos al producto, considerándolo fundamental para desarrollar su gestión.
- Se requiere que Movistar establezca una estrategia de diferenciación individual para cada uno de los productos y servicios que la compañía ofrece, apoyándose en la alta capacitación de la fuerza de ventas y un excelente servicio de post venta en los productos que así lo requieran, buscando en todo momento superar las expectativas de los clientes.

### **Posición**

- Descripción: Telefónica utiliza como canales de distribución para sus productos y servicios los descritos en el numeral 2.1.2. Influencia del área de servicios al cliente en las ventas totales de la compañías; es decir, los de ventas directas, ventas indirectas, corporativos y retail.

Los objetivos para estos canales están determinados por volúmenes de productos vendidos y penetración de mercado.

La eficacia de estos canales podemos evaluarlas de buenas y exitosas en la zona sur y zona norte donde por el tiempo que opera la compañía en dicho sector (heredado de Bellsouth) ha captado un porción de mercado importante.

- Implicancia: Otorgar licencias de comercialización, en ocasiones puede causar que la compañía si no se monitorea bien en su gestión, se vuelva contraproducente y exteriorice una mala imagen.
- Movistar debiera continuar ofreciendo capacitación continua a los integrantes de los diferentes canales de comercialización.

### **Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y MKT directo**

- Descripción: Telefónica realizada publicidad para cada una de sus UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) de manera independiente, que también son apoyadas por promociones publicitarias corporativas.
- Implicancia: Los anuncios han sido bien enfocados hacia los clientes metas.

Los últimos avisos publicitarios han permitido a las agencias y creativos obtener premios importantes y reconocimientos por la labor realizada lo que refleja el alto grado de profesionalismo lo cual nos lleva a pensar que el resultado de las mismas aumentará nuestra buena imagen y repercutirá en un aumento de las ventas de la compañía.

Los diferentes medios de promoción y publicidad se seleccionan de acuerdo al segmento meta de cada UEN – Ej. Televisión, radio, prensa, etc.

Ej. UEN Servicios a empresas: Convenciones, jornadas de capacitación universidades etc.

A nivel corporativo telefónica auspicia espectáculos y esponsoriza distintas actividades recreativas y culturales.

- Movistar debe observar que la publicidad de la UEN de Negocio a empresa está enfocada a mostrar el servicio que se ofrece a empresas de renombre pero no está canalizada esta información en medios masivos sino en lugares específicos a los cuales muchas PYMES no participan o tienen acceso.
- Se ha observado que en las diferentes pautas publicitarias de la empresa no se diferencian claramente la UEN sino que trata de promocionar la marca telefónica y no algún producto específico.

Esto es así porque el esfuerzo de cada miembro de las diferentes UEN tiende a exaltar por sobre todas las cosas la buena reputación de la marca.

#### **Fuerza de ventas:**

- Descripción: la fuerza de venta está capacitada para comercializar cualquier producto de las diferentes unidades de negocio a los efectos de alcanzar una mayor participación de mercado de manera global.

La estructura de la fuerza de venta adquiere distintas formas según el canal de distribución de que se trate (directa o indirecta).

Canal directo organigrama departamento de marketing.

Canal indirecto (cada organización adopta la forma considerada mas conveniente).

- Implicancia y Consecuencias: un vendedor tal vez venda o promociione más productos de una Unidad de Negocio en particular que otra para ello se ha establecido un sistema de comisiones el mismo que se amplían en este estudio.
- Movistar debiera realizar monitoreo permanente de las acciones de las fuerzas de ventas que utiliza los canales indirectos de comercialización.

- Debiera además establecer procedimientos uniformes de venta para los diferentes canales de comercialización (Directo e Indirecto) a través de sus programas de capacitación.

Continuar con el establecer niveles mínimos de ejecutivos de venta a todos los canales de acuerdo a la zona que tiene influencia cada uno de ellos.

### **C. Análisis FODA**

Un resumen de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean el mercado telefonía celular en el que se encuentra Movistar Ecuador, se encuentran en el cuadro siguiente:

<b>ANALISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios a nivel mundial</li> <li>• Apoyo económico y financiero a través de Telefónica Móviles de España</li> <li>• Liderazgo en el norte del país</li> <li>• Incorporación de alta tecnología</li> <li>• Buena imagen corporativa</li> <li>• Alto nivel de satisfacción de clientes</li> <li>• Estrategia de óptimo servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda no satisfecha en su totalidad</li> <li>• Movistar es intermediaria entre la compañía fabricante de los equipos y el cliente.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados potenciales no captados por limitación legal del ente de control</li> <li>• Atraer usuarios insatisfechos de otras operadoras de telefonía móvil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de las otras operadoras en partes de solo acceso de Movistar</li> <li>• Competencia de precios entre las operadoras de telefonía móvil</li> <li>• Cambios económicos en mercados globalizados</li> </ul>

A continuación una pequeña explicación del FODA:

**Fortalezas:**

- Movistar presta servicio a nivel mundial en el mercado de la telefonía y las telecomunicaciones pues es parte de la empresa Telefónica Móviles de España.
- Cuenta con apoyo económico financiero externo por el grupo Telefónica Móviles de España.
- Movistar mantiene un liderazgo sostenido en la región norte del país, el mismo que fue heredado de su anterior dueño Bellsouth.
- Movistar ha incorporado alta tecnología gracias a los servicios que desarrollan otras empresas del grupo TELEFÓNICA.
- La empresa cuenta con una buena imagen corporativa.
- Alto nivel de satisfacción entre sus clientes (45 %).
- Su estrategia está enfocada a brindar un óptimo servicio de atención al cliente, respuesta inmediata y adaptación a las nuevas necesidades de los clientes.

**Oportunidades:**

- Si la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTEL) otorgara un mayor ancho de banda se podría captar mercados potenciales, que por el momento no se puede cubrir por las limitaciones legales del Gobierno a través de su ente regulador, la SUPTEL.
- Movistar puede atraer a los usuarios insatisfechos de las otras operadoras de telefonía móvil. La insatisfacción de dichos usuarios puede obedecer a problemas de cobertura, precios, servicios, etc.

**Debilidades:**

- No poder satisfacer las necesidades plenas de la demanda existente, por limitaciones establecidas por la SUPTEL. Las operadoras deben certificar que sus redes están aptas para soportar el tráfico que genere una promoción .comercial.

- Movistar no es la propietaria de los equipos sino que es un intermediario, por lo cual una variación de sus precios, repercute en la facturación a los clientes.

**Amenazas:**

- El ingreso de otras operadoras de telefonía fija a zonas que eran de cobertura exclusiva de Movistar.
- Competencia de precios por parte de otras operadoras de telefonía móvil como estrategia de comercialización.
- Los cambios económicos en los mercados globalizados especialmente en las economías emergentes.

**Diagnostico:** Telefónica es una empresa con buena reputación, tecnología de vanguardia y preparada para posibles cambios.

Obtuvo una buena posición en el norte del país y ahora está creciente en la zona sur y además posee un alto respaldo de capital.

**Recomendaciones y sugerencias de acción.**

Telefónica S.A. debería establecer todo el plan estratégico en la zona donde a podido explotar el servicio con exclusividad previo al proceso de desregulación de la telecomunicación, para ello debe establecer diferentes estrategias según la zona en donde opera, para ello es fundamental estar atento a todos los cambios del micro-ambiente y macro-ambiente, en el cual se desarrolla introduciendo modificaciones o cambios en los productos que lo necesiten según lo requerimientos de los distintos clientes apoyándose en innovaciones tecnológicas que pueda desarrollar la industria. (En este punto en particular es de suma importancia medir las consecuencias ecológicas y ambientales que puede causar el uso de determinadas tecnologías).

En el plano comercial podemos decir que Telefónica posee una importante fuerza de venta para cada unidad de negocio teniendo un papel importante la gestión publicitaria, es por ello que consideramos oportuno incrementar el presupuesto de publicidad y promoción del departamento de marketing para

incrementar los niveles de venta y así alcanzar los objetivos de las unidades de negocio.

### **2.4.3 Factores incidentes en los resultados financieros de la empresa**

Varios han sido los factores que han contribuido al desarrollo de la organización en lo que respecta a sus resultados financieros desde sus inicios en el año 2004. Uno de ellos su clima laboral, objeto de nuestro estudio, medido por un reconocido instituto como ya lo hemos mencionado en el transcurso de nuestro análisis. Otros factores determinantes lo constituyen: la inversión tecnológica en telecomunicaciones, la publicidad y promoción de los servicios que ofrece, su aporte a la economía nacional y ser el mayor contribuyente de su sector en índole tributaria, entre otros que se amplían a continuación.

Octubre del 2004, es el año en que Telefónica Móviles Ecuador inició sus operaciones en el país, con la adquisición de la totalidad de las acciones de OTECEL S.A. concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993. Su labor continúa durante el año 2005 con crecimiento en sus ingresos por ventas que no se acompañan del todo en utilidades pero que finalmente en el año 2006 se recupera por tratarse de un año de importantes desafíos para Movistar Ecuador.

Al cierre del año 2006, habían transcurrido 26 meses desde el ingreso de la compañía en el mercado ecuatoriano. Telefónica con su marca Movistar tuvo ingresos que representaron el 0,9% del PIB nacional y generó riqueza directa o indirectamente a más de 30 mil familias. En dicho período demostró ser una empresa líder y socialmente responsable.

La compañía es una de las trece mayores empresas por activos, recibió la designación como uno de los diez mejores lugares para trabajar en el país y ejecutó la mayor iniciativa privada para combatir el trabajo infantil.

Telefónica impulso su rol protagonista en la innovación tecnológica y el progreso de las telecomunicaciones ecuatorianas; por ello llegó con sus servicios de telefonía móvil, transmisión de datos y desarrollo de soluciones de productividad al 82% de las zonas pobladas de la nación.

Durante el 2006, 2,6 millones de ecuatorianos usaron un celular de Movistar para gestionar sus comunicaciones personales y elevar su productividad.

La operación de Movistar fue un importante dinamizador de la economía nacional en generación de empleo, compras a proveedores en su mayoría locales, reducción de los precios de servicios de telecomunicaciones y recaudación de tributos.

Telefónica entregó a su personal 30 millones de dólares en sueldos y salarios y 6,4 millones por concepto de reparto de utilidades del ejercicio 2006 frente a 3,8 millones del ejercicio 2005. A través de la cadena de negocios de la compañía, cerca de 30 mil familias fueron beneficiadas con ingresos económicos por su trabajo.

Se recaudó para el estado ecuatoriano 46,9 millones de dólares en impuestos; de los cuales 32,9 correspondieron a Impuesto a los Consumos Especiales (ICE); 7,5 millones a Impuesto al valor agregado y 6,5 millones a retenciones e impuestos locales.

A pesar de no ser la mayor operadora móvil del Ecuador, Telefónica fue la que más contribuyó de su sector en el pago de Impuesto a la Renta: 7,1 millones de dólares en el 2006 contra 5,3 del año anterior y frente al Impuesto a la Renta Causado por su mayor competidor Porta que fue de 2,5 y de 1,1 millones de dólares en el 2006 y 2005 respectivamente; reflejando así el cumplimiento de sus principios corporativos de honestidad y transparencia de la información. Adicionalmente, entregó al Estado 8 millones de dólares por concepto de arrendamiento de nuevas frecuencias.

El trabajo de la compañía permitió inyectar en la economía 174 millones de dólares por concepto de compras, movilizandoo a actividad productiva de 346 proveedores, 79,48% de los cuales son locales. Esta actividad también permitió la expansión económica de los 29 distribuidores autorizados con los que trabaja Movistar.

La oferta comercial de Telefónica redujo los precios de los servicios celulares. Esto llevó a que el rubro de comunicaciones sea el único que tenga índices negativos en los reportes mensuales de inflación según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) al cierre del 2006.

Los rubros antes mencionados y que consideramos los más significativos de los estados financieros se exponen en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.4.3.1**

<b>RUBROS SIGNIFICATIVOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS OPERADORAS CELULARES</b>				
<b>Detalles</b>	<b>2005</b>		<b>2006</b>	
	<b>Movistar</b>	<b>Porta</b>	<b>Movistar</b>	<b>Porta</b>
Total Patrimonio	160'037.952	262'664.417	179'041.658	370'651.650
Total Ingresos	350'730.234	618'296.697	366'951.092	719'617.841
Utilidad del ejercicio	12'584.401	63'285.674	33'348.911	112'295.793
Participación Trabajadores	3'808.292	789.830	6'427.802	1'782.853
Deducción por leyes especiales	-----	98'236.727	-----	124'975.438
Impuesto a la Renta causado	5'395,081	1'118.927	7'126.603	2'525.708
Retenciones en la fuente	3'034.153	3'151.553	3'548.840	6'834.775
Saldo a favor del contribuyente	-----	2'032.626	-----	4'309.067
Impuesto a la Renta a Pagar	2'102.801	-----	3'577.762	-----
<b>Nota: Las líneas entrecortadas equivalen a "cero"</b>				
Fuente: Información reportada al SRI				
Elaborado por: Diario El Universo				

Otro de los factores incidentes en los resultados es la transparencia para el cálculo del número de abonados en el Ecuador. Con cierre al mes de julio de 2007, las operadoras de telefonía móvil entraron en un conflicto por el número de dichos abonados en el país y que, según la Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel), fueron, hasta julio de 2007, 9'376.312. El reclamo a la Suptel lo hizo Movistar, quien según la entidad regulatoria tiene una participación del 28,16% del pastel, que equivale a 2'641.211 clientes. Movistar reclama una homologación del método que define la cantidad de usuarios y que cada empresa entregue de acuerdo a cálculos distintos.

Porta (América Móvil), según los datos que envía mensualmente a la Suptel, tuvo a julio de este año 6'322.299 abonados. Las cifras recibidas por la Suptel provienen de las estadísticas que cada operadora envía mensualmente a esa entidad y que no tienen como sustento un método único (homologado) de medición del número de abonados. La distorsión existe en los abonados de prepago, que son el 90% de los clientes móviles del país.

No obstante, Movistar sí utiliza una norma internacional que indica que si en 90 días el cliente no ha realizado o recibido una llamada o un mensaje de texto (un evento tasable), éste se tacha. De ahí que, con un método único como usan en otros países el número de abonados de Ecuador sería menor, dependiendo del plazo que ponga el regulador. En otros países como Colombia por ejemplo se estableció en enero del año 2006 una metodología igual, por ello, al operador de América Móvil le bajaron cerca del 10% su base de clientes en el vecino país.

El número real de abonados se conocerá sabrá cuando se aplique un método único para su medición. Para Movistar, pueden existir abonados que adquirieron un equipo o terminal con un determinado número y al cabo del tiempo cambiaron el "chip", por lo tanto se los puede contabilizar como dos usuarios; algunos pudieron dejar de utilizar el servicio y se pasaron a otro operador. En ambos casos se está duplicando el número de abonados en el reporte.

La Suptel ha solicitado al Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL que determine cuándo se considera a un usuario como abonado con línea activada y en funcionamiento ya que este aspecto incide en los datos que reportan las operadoras. Cuando existe la deserción de un abonado o el cambio de operadora, los números quedan registrados como si estuvieran operativos y no hay una depuración permanente, provocando una distorsión en los datos que reportan las operadoras aunque no existe una cifra, ni siquiera preliminar, de cuántos números no operativos están siendo contabilizados.

La depuración de las bases que está a cargo de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones Senatel que sí cuenta con la normativa legal suficiente pero no se ha hecho un trabajo en la práctica.

## **2.5 El sistema de comunicación personal del departamento de servicios al cliente**

Una empresa unida y comprometida tendrá un mejor desempeño. Movistar está muy conciente de esto y para lograrlo, se debe implantar un sistema excelente de comunicación que ayude, al mismo tiempo, a lograr todos los objetivos de la organización.

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, como es el caso de servicios al cliente, a comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.

En una empresa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy

posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad.

Simplemente el imaginarse que una empresa como Movistar, no existiera comunicación. Estaría desolada, desierta y muy próxima a la extinción, ya que nunca se intercambiarían ideas que harían que todo fuera mejor y que se aprovecharan los talentos o potencialidades que pudieron haberse pensado pero nunca comunicado.

En el mundo de las organizaciones, es frecuente encontrar que muchas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes. Así mismo, estos proyectos han demandado una gran cantidad de esfuerzo y mucho dinero, los cuales serán difíciles de recuperar después.

Cuando se presenta un fracaso en cualquier labor, lo primero que se pierde es credibilidad. Sumado a esto también se genera un ambiente de incertidumbre porque no se sabe qué camino se cogerá ya sea para enderezar lo torcido o empeorar lo malo que se ha hecho. Dentro de una organización como Movistar, esto no debe existir porque se genera un ambiente en el cual no se percibe claro un correcto manejo directivo.

Por tal razón, para que no exista desunión al interior y por qué no, al exterior de una empresa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen flujo de los mensajes es una inversión para el éxito de Movistar.

Cuando algo se va a planear y posteriormente a ejecutar, debe existir una buena comunicación para evitar posibles inconvenientes.

Para lograr que exista un perfecto entendimiento y una buena comunicación entre todos los participantes del área de servicios al cliente, ésta debe

asesorarse muy bien por expertos que coordinen las actividades que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto a ejecutivos como a la misma empresa.

En el mundo actual, es claro que sin comunicación no existe nada. Lo que tiene que hacerse es propender porque la organización para la implantación de ésta, se encamine hacia el logro de todos los objetivos empresariales, colaborando para que la planeación, ejecución y posterior control de las estrategias administrativas, no contenga ninguna falla y sean desarrolladas de la mejor forma posible.

Recordemos que un empleado motivado trabajará mejor. Y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará, ocasionando que una compañía se desarrolle muy bien y se refleje su buen estado en la atención que se le da a sus clientes. Es decir, si existe una comunicación excelente con la cual un empleado no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante en una compañía, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la organización.

Existen por lo tanto, como lo dijimos anteriormente, asesores profesionales que se encargan que la comunicación no falle al interior de las organizaciones. Gerencian su desarrollo e implantación y planean todo lo que sea necesario para las actividades en este campo.

Con la conciencia de la necesidad de la Comunicación, las organizaciones modernas de hoy en día han entrado en una nueva madurez. Este fenómeno supone, no abandonar viejas prácticas que están perdiendo su eficacia, pero si por lo menos abrirse a nuevas formas de comunicación. ¿Cómo comenzar a practicar esta forma de comunicación en las organizaciones?. La respuesta es educación. Una adecuada implementación de la comunicación estratégica interna no será posible sin el entrenamiento de quienes tienen la responsabilidad de ponerla en práctica.

Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos. En las empresas bien administradas, un funcionario subordinado puede solicitar directamente la asesoría o la ayuda de un ejecutivo importante de otra división, así como también pueden solicitar ayuda los subordinados. Todos estos contactos no suponen ninguna violación del control de línea mejorando el rendimiento y la velocidad con que se realiza el trabajo.

Los objetivos de la comunicación son:

- Auxiliar en la resolución de problemas.
- Influencia sobre la opinión.
- Promover la acción.

A falta de una buena comunicación, los pasillos de Movistar podrían funcionar como amplificadores de cuanto rumor corre por las oficinas. Para corregir el conocido factor "chisme" es necesario poner en marcha diversas herramientas de comunicación, las cuales deben ser seleccionadas de acuerdo a las propias necesidades, a fin de mantener comunicadas las distintas áreas y equipos de trabajo.

Los mensajes internos y externos que recorren una empresa son esenciales para identificar los equipos de trabajo que conforman la organización y, en ese sentido, saber qué tipo de decisión tomar ante cada problema. Es notable comprobar como la comunicación agiliza los procesos de trabajo y fomenta un ambiente laboral más entusiasta. La tendencia actual, demuestra cómo las compañías se benefician al mantener los canales de comunicación siempre abiertos y al despejar las sensaciones de inseguridad que generan los secretos.

Más allá de las modernas tecnologías que se pueden utilizar para generar nuevos canales de comunicación, es esencial que se produzca una estrategia específica para pensar e implementar los diálogos.

Cuando hablamos contraemos un compromiso, ya que el lenguaje y el habla son fenómenos de entendimiento del mundo en que vivimos. Por más que parezca una explicación básica, en muchas organizaciones no se tiene en cuenta a la conversación como unidad mínima de interacción social orientada a la ejecución de acciones, de la cual dependerá de la mínima consulta telefónica hasta la decisión más importante de la empresa. Para no caer en las trampas que a veces suscitan las palabras o los silencios, es necesario realizar comunicaciones claras y bien dirigidas, a fin de evitar malos entendidos y llegar a los objetivos deseados.

Finalmente, podemos decir que el Gerente de Servicio al cliente debe propender porque sus empleados sientan que son escuchados y que hacen parte fundamental en la compañía, al existir una comunicación fluida y eficaz. Sólo así se conseguirá un compromiso alto por parte de los ejecutivos y los resultados se verán en todas las áreas de Movistar.

### **2.5.1 La gerencia de puertas abiertas en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

Atraer, conservar, motivar, potenciar el talento y transformarlo en una ventaja competitiva, requiere de una gestión basada en conocer lo que piensa y siente cada una de las personas que componen la compañía.

Por este motivo, es vital desarrollar todos los canales posibles que alienten y faciliten la participación, y que provean la mayor cantidad de información directa de los empleados. Una política de puertas abiertas sin mayor burocracia, asegura altos niveles de intervención.

La ausencia de esta información hace imposible desarrollar una gestión eficiente de RR.HH. Es indispensable la predisposición a conocer, entender, participar y compartir conocimientos, para poder utilizarlos en planes y acciones concretas de mejora continua.

No se puede crecer sin saber dónde están las oportunidades, y una compañía no puede aprender si no comparte el conocimiento. Para cumplir con este objetivo el management debe saber escuchar.

Para que el líder desarrolle una labor exitosa debe conocer cabalmente el funcionamiento de la empresa, rodearse de un equipo de trabajo capaz y contar con habilidades de comunicación que permitan establecer relaciones asertivas.

Es fundamental cambiar el enfoque que las empresas tienen del recurso humano y trascender la visión que se concentra únicamente en los temas de contratación, beneficios y egreso, para estructurar un enfoque más integral, que incluya las nociones de clima organizacional favorable y altos niveles de satisfacción laboral, el personal debe ser considerado como una unidad de apoyo para el logro de los objetivos empresariales.

Una de las funciones más importantes del profesional encargado de liderar equipos de trabajo, consiste en comunicar claramente los objetivos de negocio y las estrategias de la empresa. El gerente debe explicar a cada individuo su función, así como el impacto que tienen sus labores en el desempeño del sistema.

Es necesario que el personal conozca hacia dónde se dirige la empresa y cuál es el ámbito de acción donde su labor contribuye en el cumplimiento de las operaciones de la organización.

Asimismo, se considera que un buen gerente es aquel que se encuentra constantemente monitoreando la labor y expectativas de su equipo de trabajo. Es imprescindible establecer una gerencia de puertas abiertas donde el personal tenga la confianza para manifestar dudas, propuestas e inquietudes a sus directivos. Se trata de hacer que el recurso humano sienta que es escuchado, reconocido y que sus ideas son consideradas por la alta gerencia.

El gerente debe ser un capitán que dirige el rumbo de las actividades de todos los miembros de la organización. Es importante comunicar y evaluar su desempeño, logrando hacer que el recurso humano comprenda cuáles fueron los aciertos, desaciertos y factores que permitieron el logro de los objetivos o el fracaso de las tácticas.

Con respecto al tema de la distribución de las labores entre los profesionales que forman al grupo laboral, todo gerente debe partir de la premisa que todo individuo formado profesionalmente, tiene las capacidades para ejecutar las labores en su ámbito de acción y el líder debe tener la confianza de delegar las funciones, puesto que, además distribuir las cargas de trabajo, es la única manera en que los individuos puedan capacitarse y aprender a través de la praxis laboral.

En Movistar se han implantado las siguientes ideas básicas para promover una gerencia de puertas abiertas:

- **Material formal de la empresa:** Consiste en recordarles constantemente a los empleados la misión, visión y valores de la Organización; informar el plan de la empresa presentado en las reuniones de comunicación realizadas trimestralmente; entregar anualmente el reglamento interno a cada empleado a través del departamento de Recursos Humanos; así como también, la descripción detallada de su cargo.
- **Evaluación anual:** Todo empleado debe ser evaluado al menos una vez al año, por su jefe inmediato. En dicha evaluación se deberá dejar claros los objetivos departamentales para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, necesidades de mejora, los logros y los fallos y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos.
- **Reporte semanal:** Hacer que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de estatus semanal, que incluya las tareas

realizadas, las planificadas para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente. El reporte debe tener la fecha de elaboración, y debe ser guardado por el supervisor y por el empleado a los cuales les servirá para efectos de planificación, evaluación y reflexión.

- **Reunión semanal departamental:** Reunir semanalmente a todos los empleados del área para revisar la condición general del departamento e informar las novedades tanto en productos, promociones, procedimientos, entre otras. También se comentan y celebran los éxitos recientes, se decide sobre acciones respecto a fracasos o fallos que se suscitaron y principalmente para crear un ambiente que estimule las relaciones entre empleados y el trabajo en equipo.
- **Reunión de comunicación trimestral:** Se realiza con el personal de cada ciudad con el propósito de informar la situación de la empresa, los avances en los proyectos actuales, implementación de nuevos proyectos, situación económica de la Compañía y avances en proyectos a realizar en función al desarrollo a nivel de telefónica.
- **Reuniones uno a uno:** Los supervisores se reúnen anualmente cara a cara con el empleado para revisar la situación laboral general de éste, hacer y solicitar el feed-back, planificar su carrera, e informar las metas a cumplir en el año.
- **Feed-back:** Estimula a los empleados y gerentes a criticar en forma constructiva asegurándose que todo lo que se comunique es tomado en cuenta y que los problemas son corregidos y mejorados.
- **Otras formas de comunicar:** No solo se tratan los asuntos en forma de reuniones ya que existen otros mecanismos como: cartelera, periódico electrónico, audio, videoconferencia, entre otros.

Tenemos luego el eje de las compensaciones, los resultados positivos se evidencian en el mes de agosto, cuando hay un despunte del 78%, debido a que la empresa aplicó la política de una gerencia de puertas abiertas y empezó a dar a conocer los criterios concernientes a la fijación de remuneraciones.

Finalmente el entorno en general midió el bienestar personal que proporciona laborar en esta empresa, sus resultados se han ido incrementando mes a mes hasta llegar a una satisfacción del 78% lo que evidencia un mejor clima laboral.

### **Estudio del clima laboral existente en el área de servicios al cliente del local de San Marino**

Para conocer la percepción que tienen los clientes internos de Movistar, los autores hemos realizado encuestas que determinan los niveles de satisfacción dentro del CAVS de Movistar en San Marino.

Luego de este estudio conoceremos la apreciación de los empleados referente al clima laboral del área. Esta encuesta se realizó a los 40 ejecutivos que pertenecen al CAVS en estudio durante la semana comprendida entre el lunes 26 de noviembre y el domingo 2 de diciembre de 2007. Dicha encuesta contenía cinco preguntas cerradas y se la elaboró de forma anónima.

A continuación mostraremos las preguntas y la tabulación de las mismas:

1. ¿Sus objetivos mensuales son comunicados a tiempo?

<b>Sí</b>	<b>No</b>
23%	77%

2. ¿Existe apertura para comunicar sus inconformidades ante su jefe?

<b>Sí</b>	<b>No</b>
62%	38%

3. ¿Está de acuerdo con la rotación de funciones que existe mensualmente en el área?

<b>Sí</b>	<b>No</b>
7%	93%

4. ¿Preferiría que las comisiones sean individuales y no globales?

<b>Sí</b>	<b>No</b>
81%	19%

5. ¿Recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo diario como manejo de conflictos, negociación, etc.?

<b>Sí</b>	<b>No</b>
33%	67%

En los resultados de la encuesta que se efectuó a los empleados, podemos evidenciar que ellos no reciben por parte de sus jefes la información oportuna

para el cumplimiento mensual de sus metas de ventas, lo que dificulta el alcance de estas.

Esta falta de comunicación ocasiona el bajo rendimiento de los ejecutivos, debido a que se encuentran desmotivados y al percibir que no alcanzarán las metas por falta de tiempo, no se esmeran por cumplir el presupuesto de ventas establecido ya que tienen la seguridad que no recibirán la comisión respectiva por su trabajo.

Por otro lado podemos ver que si existe apertura por parte de los jefes para escuchar a sus subordinados, lo que facilita la tarea de liderazgo en el área, así los ejecutivos pueden manifestar sus inconformidades, descontentos y problemas con el resto de sus compañeros con la seguridad de recibir el apoyo necesario en la resolución de conflictos que afectan el clima laboral del departamento.

La respuesta casi unánime de los ejecutivos con respecto a la encuesta fue que ellos se encuentran inconformes con el procedimiento de rotarlos mensualmente, manifiestan que eso no les favorece en su rendimiento ni en su remuneración, puesto que como las metas son globales y los ejecutivos de ventas están en ese mes resolviendo situaciones de servicio al cliente, no logran cumplir el presupuesto que actualmente es global. En cambio, los ejecutivos que son expertos en atención al cliente mas no en ventas, no logran concretar una venta con la misma eficiencia que lo hacen los hábiles en el tema.

En otra respuesta en la que coincidieron los encuestados fue la de su forma de comisionar, ellos indican que preferirían que las comisiones sean individuales, así se ve reflejado el esfuerzo de cada uno, gana el que vende. Actualmente ganan todos sin metas individuales, si un ejecutivo no rinde en su función de vendedor igualmente recibirá su comisión por las ventas realizadas por aquellos que sí mostraron interés y se identifican con la meta de la compañía que es acaparar mayor mercado con la inclusión de nuevos abonados en su cartera de clientes.

En la última pregunta referente a la capacitación que reciben los ejecutivos de servicio al cliente, manifestaron que no están recibiendo cursos especializados para realizar sus tareas, lastimosamente esto se ve reflejado en la calidad de atención que brindan a los usuarios, lo mismo que es confirmado con la encuesta realizada a los clientes.

#### **2.5.1.1 La importancia de comunicar la información relevante desde los niveles jerárquicos a los empleados en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

Diversos estudios establecen que los empleados además de una estabilidad laboral y una paga competitiva valoran, incluso más, otros aspectos como trabajar con líderes que los inspiren, un ambiente de trabajo agradable y un sentido de propósito en su labor más allá de la paga. En consecuencia, el esquema de compensación a los empleados hace parte de la calidad del servicio que se entrega, es decir, un empleado satisfecho es leal a los valores de la compañía y de igual manera está dispuesto a ir más lejos en lograr la satisfacción del cliente, debido a que se identifica con la compañía y siente que en la medida en que esta gane él gana.

Constantemente Movistar como una empresa de telecomunicaciones, estudia la manera de cómo hacer énfasis en mejorar la comunicación al interior de la empresa porque saben que es primordial para evitar errores y manejar adecuados niveles de producción y servicio, especialmente cuando la actividad principal de la compañía implica que varios de sus integrantes se mantengan fuera del local u oficina, tal como es el caso de los vendedores Account Team.

En el área de Servicio al cliente de Movistar existe la comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal) se puede indicar que los gerentes y supervisores se aseguran que los ejecutivos que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba a bajo se refieren casi siempre

a nuevas promociones, cambios de precios, mejoras del servicio celular, nueva cobertura, también puede tratarse de ordenes, instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar y desarrollar, medidas de organización o medidas personales.

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, ordenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea, políticas y procedimientos nuevos, eliminados o mejorados dentro de servicios al cliente.

Existe una marcada diferencia entre comunicación e información, y Movistar trata de siempre mantener las 2, sobretodo en el área de servicios al cliente donde una información errada que emita un ejecutivo a su cliente puede llevar a ocasionar malestar, sensación de una mala atención e incluso a instancias de demandas legales contra la compañía.

La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.

Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc.

De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes,

con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre estos dos términos reside en la respuesta del interlocutor (feed-back), mientras que la información no precisa feed-back, la comunicación para poder seguir estableciéndose sí.

En Movistar, sobretodo en servicios al cliente, se utiliza mucho el feedback que los empleados de servicio al cliente puedan dar a sus superiores, ya que son ellos los que están en el día a día con el cliente y son ellos los que receptan sus inquietudes, malestares y quejas. Con esta información los jefes, supervisores y gerentes pueden tomar medidas correctivas ya que son oportunidades de mejora.

Algunos puntos que se implementan en Movistar en el área de servicio al cliente con un excelente resultado, son los siguientes:

1. Bitácoras. En el área de servicio al cliente, sobretodo los locales que se encuentran en centros comerciales, se manejan con dos o más turnos de trabajo, es importante que se comuniquen las actividades pendientes y primordiales entre un turno y otro, permitiendo dar seguimiento hasta la culminación efectiva de los pendientes y requerimientos de clientes. Sólo se necesita una definición adecuada de lo que se escribirá y la disciplina de utilizarla.

2. Pizarrones. Se encuentran ubicados en la oficina del jefe de cada local de servicios al cliente de Movistar, permitiendo comunicar a todo el personal sobre situaciones importantes para la empresa que no requieren una reunión formal, además de dar datos adecuados en forma escrita sobre diversos temas como promociones o cambios de precios de equipos celulares.

También son usados para las tareas de recursos humanos como fechas importantes, cumpleaños, felicitaciones, fotografías, memorandums, felicitaciones de clientes y otros.

3. Buzón de comentarios. En diversas ocasiones el personal de servicio al cliente, no quiere hacer ciertos comentarios en forma directa o ante otras personas, por lo que los buzones son un espacio para expresar sus ideas e inquietudes de manera anónima, haciéndolas llegar directamente a la cabeza de la empresa, quien deberá darles seguimiento para que esto no se convierta en un esfuerzo desperdiciado. Movistar mantiene un stock de formatos junto al buzón con un bolígrafo invita a la gente a expresarse. Estos buzones se encuentran ubicados en el área de cafetería para el personal de cada local de servicios al cliente, evitando así que el jefe vea que empleado es el que deposita su hojita.

4. Reuniones operativas. En servicio al cliente se realizan a diario, son breves, con un tiempo máximo de 15 minutos. Es en las reuniones donde se les indica los pendientes o clientes relevantes que visitarán el local, así como procesos nuevos que requieren alguna explicación operativa o repartir folletos informativos relacionados a un producto nuevo específico, por ejemplo la llegada de un nuevo modelo celular. Estos son espacios para organizar eficientemente el día y coordinar los esfuerzos.

Es importante hacerla por CAVS utilizando toda la información que haya surgido en la empresa y sea aplicable al área.

5. Reuniones de comunicación. Estas reuniones ocupan más tiempo y se realizan semanalmente en el área de servicio al cliente. En ellas se exponen las problemáticas, limitantes y comentarios que se tienen tanto al interior del departamento como en toda la empresa. Lo importante es dejar que el personal se exprese libremente y dé a conocer sus inquietudes, para tener una visión clara de sus necesidades.

Se debe elaborar una minuta de trabajo con los comentarios y los compromisos adquiridos para que un mes después se verifiquen los avances.

También es fundamental informar los niveles de ventas alcanzados, metas para el siguiente mes, etc. Estas reuniones sólo son efectivas si generan

resultados positivos al mes siguiente, lo que implica un seguimiento constante.

6. Reuniones de solución. Estas juntas se realizan con todo el personal de servicio al cliente, de todos los CAVS y se realizan mensualmente, dirigidas por el Gerente del área estando presente también los jefes y supervisores, buscan conocer las ideas de mejoramiento que el personal tiene sobre su propio trabajo, su área, departamento e, incluso, de la empresa.

Es común que los ejecutivos tengan buenas ideas para realizar su actividad de forma más eficiente puesto que están de cara al cliente, pero casi nunca lo expresa ya que existe un procedimiento establecido por la empresa y considera que no se harían cambios aunque su idea fuera buena.

En dichas reuniones se conocerán todas las ideas que pudieran mejorar la situación actual. En Movistar consideran que es importante animar a los empleados a participar, además de que se aconseja manejar un sistema motivacional cuando surja alguna idea viable, que apoye la eficiencia o economía de la empresa.

La minuta de esta reunión puede incluir un plan de acción con responsables de cada actividad para la solución de una o varias problemáticas, pudiéndose verificar el avance en el mes siguiente, involucrando directamente a los ejecutivos de servicio al cliente para la consecución de sus propios aportes.

7. Reuniones de representantes. Movistar realiza constantemente reuniones con Gerentes de área y Vicepresidentes donde son invitados ejecutivos de servicios al cliente, esto sirve para que la comunicación sea menos formal y en ella podrán expresar las ideas e inquietudes propias y las de su equipo, por medio de una comunicación directa. Esta reunión también tiene un seguimiento y rota a los participantes.

8. Buenos resultados. Con estas actividades, el área de servicio al cliente, pretende dar seguimiento a cada uno de los puntos tratados, así como

actualizar las bitácoras y los pizarrones, con fines de mejorar ciertos procesos del departamento.

Para concluir podemos decir, que es indudable que las personas hablan entre sí y muchas veces los jefes no se enteran de sus buenos o malos comentarios, de sus ideas y quejas, muchas de las cuales se pueden solucionar fácilmente, o bien, sólo requieren de la información adecuada. Con estos sistemas que usa servicio al cliente de Movistar tiene la certeza que la empresa podrá mejorar en organización, con resultados visibles entre el mismo personal y, finalmente, ante los clientes.

### **2.5.1.2 Escuchar quejas de los empleados en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella.

En el área de servicios al cliente se prioriza dentro de su estructura organizacional, un sistema de comunicaciones e información que dinamiza los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Es precisamente con este tipo de pequeñas actitudes como hojear cualquier cosa poco interesante cuando el subordinado expresa sus opiniones o problemas que se puede demostrar lo ocupado que está. Por supuesto, es conocido que existen empresarios que aparentan estar siempre ocupados para no tener que atender a nadie.

Una persona que a los ojos de los otros parece siempre estar ocupado, pero que sin embargo consigue encontrar tiempo en su agenda para escuchar al

subordinado se convierte inmediatamente en el perfecto gerente del área de servicios al cliente. De hecho, ¿no resulta curioso que para los subordinados la imagen del gerente es siempre la más positiva respecto a otros directores?

Hoy en día para la mayoría de la gente, los gerentes proyectan en ocasiones la imagen de delegar demasiadas funciones e invertir la mayor parte de su tiempo en continuas reuniones que no parecen dar ningún resultado.

A pesar de que por un lado es verdad que a la gente le gusta ser escuchada, por otro no siempre dan credibilidad a las personas que les escuchan, es decir a los gerentes porque en ocasiones no demuestran el suficiente interés en lo que dicen los subordinados, consecuentemente no podrán dar una solución al problema planteado, con lo cual el subordinado no vuelve a emitir sus quejas y la gerencia se queda sin conocer ni resolver los problemas afectando a la productividad de los empleados.

Las compañías son la gente que trabaja en ellas, por este motivo, la gerencia de servicio al cliente de Movistar se asegura que sus subordinados puedan dar el máximo de su potencial cuando están prestando servicios a la organización. Entonces si la opción de los subordinados es la simple defensa frente a la falta de capacidad y responsabilidad y si se escucha sus opiniones, se estará de forma inevitable reforzando las defensas de sus ejecutivos impidiendo su desarrollo personal.

En servicio al cliente, los jefes deben ser observadores agudos y saber escuchar. Cuando notan que un empleado tiene problemas, no hacen caso omiso.

Así mismo en el CAVS y según el análisis de DHO de Movistar, se ha considerado que hay cuatro tipos de quejas que el ejecutivo de servicio al cliente puede implantar:

**Individual:** Esto es cuando una violación del contrato por parte de la jefatura afecta solamente a un empleado. Por ejemplo: Si a un ejecutivo

específicamente que trabaja en un CAVS ubicado en un centro comercial, no se le permite tomar su receso de almuerzo para que siga atendiendo a los clientes aglomerados en el local, ello podría radicar una queja.

**Grupo:** En muchos casos la violación del convenio hecho en RRHH, por parte de la jefatura de servicios al cliente afecta a más de una persona. Ejemplo: Si a un grupo de personas no se les permite tomar su receso para almorzar, ellos podrían radicar una queja de grupo.

**Queja colectiva:** Es una querrela que se somete a nombre de un grupo de empleados afectados. El grupo puede ser la unidad entera. También, puede ser más limitada, por ejemplo si a los ejecutivos de servicios al cliente no se les canceló el valor ganado por las comisiones en ventas.

Cabe mencionar también que no toda queja del empleado constituye una querrela o agravio legítimo. Después de una investigación completa y consulta con el personal de RRHH y los jefes del área, se puede concluir que la gerencia no incurrió en violación del contrato, las normas de trabajo, la política de la empresa, los procedimientos, o que no ha hecho nada que esté dentro de la definición de queja y agravio. En estos casos, el jefe del CAVS puede buscar otras opciones fuera del procedimiento de quejas y conflictos.

Por otra parte, en el área de servicios al cliente se puede dar la confusión de que un disgusto se cree como una queja, en Movistar se tratan los siguientes pasos para su mejor manejo:

- Se informa al trabajador sobre las conclusiones del jefe.
- Le provee al ejecutivo de servicio al cliente la oportunidad para que le explique por que cree que se debe radicar una queja formal (en base al convenio o normas de trabajo, u otro juicio para radicar quejas).
- Aunque en algunos en casos no sea apropiado o eficaz someter una queja, es probable que un problema todavía exista. El jefe del CAVS intenta trabajar con los ejecutivos y buscar maneras de resolver el

problema. También les plantean el mismo inconveniente a otros empleados para ver si el problema es más generalizado.

- Trabaja con el ejecutivo directamente al o a los que les afecta el problema, para identificar alguna otra manera de solucionar el problema o de conseguir el remedio adecuado.

El jefe en el área de servicios al cliente debe saber escuchar, esa es la clave del éxito del departamento puesto que así tiene oportunidades de mejora y ejecutivos más contentos por sentirse atendidos y escuchados en sus quejas.

No sólo el escuchar es importante, poner en práctica y darle seguimiento a las quejas presentadas por parte de los ejecutivos del CAVS hace que el jefe tenga mayor credibilidad.

### **2.5.1.3 Escuchar quejas de los clientes en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

Cambiando un poco el término "quejas" podemos señalar que en el área de Servicios al cliente los ejecutivos manejan muchas objeciones provenientes de los clientes puesto que es el lugar donde serán atendidos para sus requerimientos, solicitudes, reclamos y por supuesto quejas.

A menudo las objeciones que se expresan, no representan en verdad las dudas y temores que subyacen en la mente de los clientes. En algunos casos, los mismos clientes no están seguros acerca de la naturaleza de sus objeciones, o tal vez simplemente no han podido expresar verbalmente sus dudas y temores de manera que el vendedor pudiera comprenderlas plenamente.

También es posible que el cliente sienta temor de formularle su verdadera objeción, ya sea por pudor, o por sentir que pudiera ser descortés con el ejecutivo, por lo que produce un filtro entre lo que en realidad piensa y lo que le dice.

El vendedor debe contar con la mayor certeza posible de que la objeción a la que está respondiendo es de hecho la objeción real del cliente. De otra manera las respuestas del vendedor no tendrán efecto positivo alguno, y se habrá perdido la oportunidad de aprender qué es lo que realmente está molestando al cliente.

Si el ejecutivo de servicio al cliente no descubre el problema real, más tarde, cuando el cliente diga "no", no sabrá por qué. Debe cancelar todas las objeciones, o reducirlas a solo una antes de empezar su atención al cliente.

En Movistar se capacita a los ejecutivos sobre el manejo de objeciones, inicialmente en la Escuela de Servicio al cliente y se continúa con cursos eventuales para refrescar conocimientos, en ellos se enfatiza en que no debe dejar de intentar vender mientras el cliente le esté formulando objeciones o si le está ofreciendo señales de compra. Si el ejecutivo percibe un lenguaje no verbal negativo, tal vez necesite comenzar a preguntar más preguntas, o bien, pactar un nuevo encuentro o cita.

En los locales de servicio al cliente de Movistar, a veces el cliente presentará más de una objeción o inquietud. Si ante cada una el ejecutivo se va a poner a responder, a hacer preguntas, y a aplicar distintas técnicas, se puede pasar mucho tiempo tratando de convencerlo y convertirse en un verdadero problema interminable (el cliente). La experiencia los ayudará a distinguir entre las objeciones que hay que responder inmediatamente, y aquellas que simplemente pueden dejar pasar.

Un "NO" en boca de un cliente, no es una respuesta definitiva, es sólo una parte del proceso que lleva hasta un "SI". Este conocimiento básico es parte de la formación de los ejecutivos de servicio al cliente.

Se tiene claro en los CAVS, que los clientes a veces sienten miedo de tomar una decisión, y entonces dicen "NO", aún cuando realmente quieran lo que Movistar por medio de sus ejecutivos le están vendiendo.

El vendedor de los locales se encontrarán en un problema si fácilmente se dan por vencido y abandonan este proceso demasiado pronto. Lo que deben hacer es seguir vendiendo lo suficiente hasta tanto superen el temor natural del cliente a tomar una decisión.

Según las capacitaciones impartidas para el personal de los CAVS, han indicado que el cliente promedio presentará objeciones o dirá "no" un promedio de 4 a 7 veces. Esto significa que Movistar, como vendedores, tienen que pedirle que compre entre 5 a 8 oportunidades distintas antes que el cliente esté en condiciones de no concretar la venta, decir que "no" y realmente querer decir que "no".

El vendedor de CAVS promedio teme el rechazo o a la frustración y sólo conoce dos técnicas de cierre de ventas. Los gerentes de ventas normalmente no son mucho mejores que eso. Conocen en promedio cuatro estrategias de cierre. Lo que indica que los ejecutivos que son la cara del negocio deben estar muy bien o más capacitados que un Gerente ya que ellos sólo toman decisiones pero no cierran ventas.

Las objeciones son solamente las inquietudes que el cliente experimenta ante la propuesta que el vendedor le está haciendo. Son preguntas normales que contribuyen al éxito de la venta. Todas esas preguntas tienen respuesta y el vendedor que está bien capacitado se las sabe todas.

Algo muy importante que el ejecutivo de servicios al cliente debe evitar es crearse sus propias objeciones.

Los ejecutivos de CAVS que cuentan con más experiencia ya saben cuáles son las preguntas, inquietudes, rechazos o argumentos que se presentan en la atención al cliente. Movistar que es una empresa que se ocupa del entrenamiento de su fuerza de ventas tiene preparada con anticipación la lista de todas las posibles objeciones que se presentarán con relación a los equipos celulares o servicio que ofrece. Esta lista va acompañada por las respuestas y soluciones que se deben dar. Pero la estrategia más actualizada sobre el manejo de las objeciones es la anticipación.

Dentro del proceso psicológico de la venta que se enseña a los ejecutivos de servicio al cliente de Movistar, hay una etapa que se denomina la investigación.

Allí se explica cómo desarrollar la habilidad de adelantarse a las objeciones. Durante esta etapa se formulan preguntas que son clave para vencer la resistencia a comprar del cliente potencial. La empresa ha diseñado partiendo de la lista de objeciones una serie de preguntas que hacen que el cliente se responda a sí mismo y se convenza de que necesita el producto o servicio y por lo tanto puede invertir en eso, pues es importante para él.

Así mismo, los ejecutivos de CAVS aplican el procedimiento general realizado por la Escuela de Capacitación de Movistar para el manejo de objeciones:

- Escuche con atención la objeción: No interrumpir, mostrar una seria preocupación, cortesía.
- Replantee la objeción: debe estar seguro que ha comprendido bien la objeción, con palabras propias.
- Acepte la objeción antes de contestar: encontrar un punto de coincidencia con el cliente.
- Conteste con brevedad: esta no debe tomar mucho tiempo.
- Solicite el pedido: Uno de los mejores momentos para cerrar una venta es haber contestado con éxito una objeción.

Existen métodos específicos aplicados con los ejecutivos de servicio al cliente para manejar objeciones de los clientes que visitan los CAVS, a continuación los detallamos:

- Del punto máximo: cuando la objeción es válida y presenta un punto fuerte que contrarresta la objeción.
- De un tercero: hacer referencia a un tercero neutral. Que generalmente es líder.

- De la explicación: objeción proviene de la ignorancia hacia el producto.
- De la demostración: una demostración vale 100 palabras y a menudo contrarresta lo que el cliente objeta.
- Manejo de objeciones y reclamos.
- Del bumerang: una objeción esencial se transforma en el punto de venta, como un boomerang.
- De preguntas: se busca que el cliente conteste su propia objeción.
- De la negación directa: cuando la objeción se presenta en forma de pregunta, se puede negar con firmeza y confianza.

Además de estos puntos generales hay varias y eficaces técnicas de ventas que preparan a los vendedores de Servicios al cliente para responder casi a cualquier objeción que pueda presentar cada cliente de Movistar:

### **La refutación directa**

Es muy útil cuando se trata de una pregunta que exija una respuesta inmediata. Esta técnica se recomienda sólo cuando el vendedor cree que la objeción del cliente merece una respuesta inmediata. En el ejemplo anterior, si la objeción hubiera sido de menor importancia, se habría evitado las consecuencias de un enfrentamiento directo.

Como la refutación directa es de naturaleza correctiva, se necesita un tono informativo y agradable: un tono de discusión podría darle apariencia de presión a la venta y produce demasiada resistencia.

### **La técnica si... Pero**

Consiste en que el vendedor está de acuerdo con la objeción del cliente, pero la refuta con información adicional. La ventaja de esta técnica es que coloca

al vendedor y al comprador en el mismo nivel y así evita que entre ellos haya una relación de adversarios.

### **Las preguntas como reacciona a las objeciones**

Con mucha frecuencia, solamente un ¿Por qué? resulta muy eficaz como reacción ante las objeciones porque trae consigo otras reflexiones del cliente, que ayuda al ejecutivo de servicio al cliente a llegar a una conclusión sobre los intereses del cliente, así se cambian los papeles entre el vendedor y el comprador porque las preguntas obligan al segundo a justificar sus objeciones.

La compañía Movistar enseña a sus representantes de ventas que cuando un cliente sólo aporta objeciones negativas a la venta, el ejecutivo de servicios al cliente debe responder con preguntas que introduzcan factores positivos a la presentación. Por ejemplo, si un cliente se queja del precio de un celular o plan, el vendedor puede contestar que esto se debe, en parte, a la gran cantidad de propaganda a nivel nacional que se le ha hecho y cuyos beneficios deben ser conocidos por el cliente.

### **Advertencia para los representantes de ventas**

Se advierte sobre los peligros que pueden precipitar la pérdida de control en la situación de ventas, especialmente con un cliente difícil.

### **No interrumpa, escuche**

Si el vendedor interrumpe sólo logrará irritar al cliente. Quizá no haya entendido lo que el cliente quiso decir, especialmente si éste no tiene la facilidad de la palabra. Si lo hace, habrá perdido la venta y no habrá descubierto la razón real de la objeción.

### **No se extienda demasiado en las preguntas y las objeciones**

Algunas veces, el conocimiento profundo del tema puede hacer que el ejecutivo de servicio al cliente se extienda demasiado en sus respuestas a las

objeciones, lo cual aumentará la resistencia del cliente. Siempre evalúe una pregunta antes de contestarla y recuerde que el cliente suele quedar contento con respuestas cortas y sencillas.

### **Evite las discusiones**

Muy pocas veces, uno de los que discute logra convencer al otro: las discusiones sólo producen una actitud defensiva. Aunque el ejecutivo cree tener la razón, si permite que surja la discusión, habrá perdido la venta porque, generalmente el que pelea no vende.

### **No se muestre superior**

Esto desilusiona al cliente rápidamente.

### **No pierda el hilo de la discusión**

Algunos clientes tratarán de desviar al ejecutivo de su objetivo de la venta. Si esto ocurre, la presentación coherente será difícil.

Después de cada respuesta que el ejecutivo de servicio al cliente dé al cliente, se debe hacer esta pregunta mental: ¿Fui claro en mis explicaciones? Inmediatamente ha de regresar al punto básico y dirigirse hacia el final de la venta. Los vendedores deben comprender que las personas tienen tantas razones para no comprar como razones para comprar. Y es posible que ni los compradores mismos se den cuenta de estas razones. Debido a que estas razones inconscientes por las cuales compramos.

### **La técnica del cambio positivo o boomerang**

Técnica del cambio positivo se llama la del "boomerang", es decir, la de transformar la objeción del cliente en la razón para comprar. Esta técnica es muy eficaz especialmente para refutar objeciones relativas a precios de equipos, planes y costos de servicios que Movistar ofrece.

El buen uso de estas técnicas y la elección del momento apropiado para aplicarlas dependen de cada ejecutivo de CAVS, pero en general la

paráfrasis parece ser la más idónea para el vendedor. Los capacitadores de Movistar dicen que casi ninguna técnica es tan eficaz para crear una comunicación clara y objetiva entre dos personas.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella.

En el área de servicios al cliente se prioriza dentro de su estructura organizacional, un sistema de comunicaciones e información que dinamiza los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Es precisamente con este tipo de pequeñas actitudes como hojear cualquier cosa poco interesante cuando el subordinado expresa sus opiniones o problemas que se puede demostrar lo ocupado que está. Por supuesto, es conocido que existen empresarios que aparentan estar siempre ocupados para no tener que atender a nadie.

Una persona que a los ojos de los otros parece siempre estar ocupado, pero que sin embargo consigue encontrar tiempo en su agenda para escuchar al subordinado se convierte inmediatamente en el perfecto gerente del área de servicios al cliente. De hecho, ¿no resulta curioso que para los subordinados la imagen del gerente es siempre la más positiva respecto a otros directores?

Hoy en día para la mayoría de la gente, los gerentes proyectan en ocasiones la imagen de delegar demasiadas funciones e invertir la mayor parte de su tiempo en continuas reuniones que no parecen dar ningún resultado.

A pesar de que por un lado es verdad que a la gente le gusta ser escuchada, por otro no siempre dan credibilidad a las personas que les escuchan, es

decir a los gerentes porque en ocasiones no demuestran el suficiente interés en lo que dicen los subordinados, consecuentemente no podrán dar una solución al problema planteado, con lo cual el subordinado no vuelve a emitir sus quejas y la gerencia se queda sin conocer ni resolver los problemas afectando a la productividad de los empleados.

Las compañías son la gente que trabaja en ellas, por este motivo, la gerencia de servicio al cliente de Movistar se asegura que sus subordinados puedan dar el máximo de su potencial cuando están prestando servicios a la organización. Entonces si la opción de los subordinados es la simple defensa frente a la falta de capacidad y responsabilidad y si se escucha sus opiniones, se estará de forma inevitable reforzando las defensas de sus ejecutivos impidiendo su desarrollo personal.

En servicio al cliente, los jefes deben ser observadores agudos y saber escuchar. Cuando notan que un empleado tiene problemas, no hacen caso omiso.

Así mismo en el CAVS y según el análisis de DHO de Movistar, se ha considerado que hay cuatro tipos de quejas que el ejecutivo de servicio al cliente puede implantar:

**Individual:** Esto es cuando una violación del contrato por parte de la jefatura afecta solamente a un empleado. Por ejemplo: Si a un ejecutivo específicamente que trabaja en un CAVS ubicado en un centro comercial, no se le permite tomar su receso de almuerzo para que siga atendiendo a los clientes aglomerados en el local, ello podría radicar una queja.

**Grupo:** En muchos casos la violación del convenio hecho en RRHH, por parte de la jefatura de servicios al cliente afecta a más de una persona. Ejemplo: Si a un grupo de personas no se les permite tomar su receso para almorzar, ellos podrían radicar una queja de grupo.

**Queja colectiva:** Es una querrela que se somete a nombre de un grupo de empleados afectados. El grupo puede ser la unidad entera. También, puede

ser más limitada, por ejemplo si a los ejecutivos de servicios al cliente no se les canceló el valor ganado por las comisiones en ventas.

Cabe mencionar también que no toda queja del empleado constituye una querrela o agravio legítimo. Después de una investigación completa y consulta con el personal de RRHH y los jefes del área, se puede concluir que la gerencia no incurrió en violación del contrato, las normas de trabajo, la política de la empresa, los procedimientos, o que no ha hecho nada que esté dentro de la definición de queja y agravio. En estos casos, el jefe del CAVS puede buscar otras opciones fuera del procedimiento de quejas y conflictos.

Por otra parte, en el área de servicios al cliente se puede dar la confusión de que un disgusto se cree como una queja, en Movistar se tratan los siguientes pasos para su mejor manejo:

- Se informa al trabajador sobre las conclusiones del jefe.
- Le provee al ejecutivo de servicio al cliente la oportunidad para que le explique por que cree que se debe radicar una queja formal (en base al convenio o normas de trabajo, u otro juicio para radicar quejas).
- Aunque en algunos en casos no sea apropiado o eficaz someter una queja, es probable que un problema todavía exista. El jefe del CAVS intenta trabajar con los ejecutivos y buscar maneras de resolver el problema. También les plantean el mismo inconveniente a otros empleados para ver si el problema es más generalizado.
- Trabaja con el ejecutivo directamente al o a los que les afecta el problema, para identificar alguna otra manera de solucionar el problema o de conseguir el remedio adecuado.

El jefe en el área de servicios al cliente debe saber escuchar, esa es la clave del éxito del departamento puesto que así tiene oportunidades de mejora y ejecutivos más contentos por sentirse atendidos y escuchados en sus quejas.

No sólo el escuchar es importante, poner en práctica y darle seguimiento a las quejas presentadas por parte de los ejecutivos del CAVS hace que el jefe tenga mayor credibilidad.

### **2.5.2 Políticas y procedimientos de promoción y ascensos en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

El anhelo por escalar el organigrama de una empresa siempre está presente. Y, más allá de las formas y las buenas maneras, en las oficinas corporativas se vive una competencia fiera por quedarse con las mejores promociones.

Por eso, tanto los ejecutivos jóvenes como los ya establecidos en la jerarquía de la organización, se ven obligados a implementar estrategias que les ayuden a alcanzar sus objetivos profesionales y a seguir una serie de pasos para ir alcanzando sus metas. En otras palabras, conformarse con hacer bien el trabajo cotidiano no lleva a tener ascensos. No hay que hacer bien las cosas nada más: hay que aportar valores agregados. Hay que sobresalir.

Para las nuevas generaciones gerenciales el panorama es alentador, ya que según expertos en recursos humanos la cultura laboral en nuestro país refleja que las personas jóvenes pueden acceder más fácilmente a puestos altos que las personas adultas.

A diferencia de hace unos años, hoy en día el departamento de Recursos Humanos de Movistar busca a ejecutivos que tengan una visión estratégica de negocio, es decir que conozcan y se involucren con todas las áreas y en todos los procesos, incluidas aquellas que no están ligadas directamente con su propio ejercicio. Y aunque es fundamental ser líder en los conocimientos y estrategias de nuestra área primaria, lo más importante para muchos directores es conseguir personas que sean capaces de concebir todo el procedimiento y, por ende, otorgar soluciones y alternativas reales para el crecimiento de la organización.

Para el personal de selección de Movistar, tanto para cargos nuevos como para ascensos de los empleados actuales, es muy importante y prioritario que la persona seleccionada ponga en práctica para mejorar su posición laboral, la tolerancia con los grupos de trabajo. Tienen la convicción que es importante ser paciente, no perder la cabeza ante los impulsos o arrebatos, saber escuchar opiniones que fortalezcan las metas y objetivos. El imponerse a la toma de decisiones sin antes haber escuchado a cada una de las áreas involucradas puede crear conflictos.

En Movistar, DHO (Departamento Humano Organizacional), que incluye en su organigrama al departamento de RRHH, tiene como estrategia que una persona no puede pensar en ser promovida si antes no ha sido un buen líder y no ha sabido llevar con armonía su capital humano. "A diferencia de hace unos años, cuando el individualismo era la carta fuerte para lograr una mejor posición en la empresa, hoy en día se requiere de un buen equipo, en el que los resultados sean liderados por el ejecutivo, pero los reconocimientos sean extensivos a todos los integrantes del área" indican en su política interna.

Un punto estratégico, según DHO de Movistar, muy importante al momento de realizar una selección para ascender en el área de servicios al cliente, es que para poder escalar se debe desenvolver con una conducta institucional. El compartir los mismos valores que los de la empresa, el adaptarse y manejarse con responsabilidad y ética: en pocas palabras, ponerse la camiseta, facilitará el camino para llegar al crecimiento. La lealtad a la empresa, el sentirse orgullosos de los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes y el empeño que se ponga en el cumplimiento de objetivos es trascendental para mejorar en el organigrama.

Lo importante es seguir las reglas, las políticas, los procedimientos y actuar en línea con lo que la organización dicte, sin que esto signifique ser acrílicos. El tener la actitud y el compromiso de cumplir con las metas que se tienen a cargo son aspectos fundamentales para alcanzar la superación.

Un punto importante que consideran en RRHH es que, el empleado, debe considerar dentro de su estrategia de superación profesional su capacidad de

*management*. Hoy en día, las empresas albergan a un mayor número de empleados con capacidad y experiencia internacional, por lo que un buen líder que clarifique rumbos y genere ideas creativas tendrá mayores posibilidades de superación laboral.

Como sugerencias, en varias charlas dadas al personal de Movistar, indican que es importante también que consideren dentro de su estrategia el hacerse responsable de su propia carrera profesional. No pueden delegar la responsabilidad de promoción a sus colegas; no hay mejor persona que cada uno para resaltar sus propias cualidades. Lo que sí es recomendable es buscar aliados internamente. Quizá un mentor o un *coach* dentro de la compañía, que retroalimente durante su carrera y lo ayude a enfocar sus logros y a alcanzar objetivos.

Por un lado, la preparación continua es estar a la vanguardia en temas de interés general y, por el otro, actualizarse en el manejo de herramientas tecnológicas, pues un ejecutivo que no encare estos retos quedará rezagado en su puesto y estará condenado a no pensar en nuevas oportunidades.

Para DHO, uno de los recursos más eficaces para buscar un ascenso es el marketing personal. Como si se tratara de un producto, hoy en día es de vital importancia saber vender las cualidades y conocimientos de la mejor manera.

En Movistar, los ejecutivos que son considerados para cualquier tipo de ascenso o de promoción son aquellos que han mostrado no sólo la capacidad de asimilar la responsabilidad o tener el talento necesario para desempeñar sus actividades, sino que además cuentan con un excelente manejo de relaciones interpersonales, de trabajo en equipo y de excelencia en el trato con clientes.

De manera general podemos mencionar que cuando se tiene el apoyo y reconocimiento de la empresa es mucho más fácil acceder a un puesto superior pero, ¿qué pasa cuando la propia empresa es quien me impide crecer relegando a sus empleados a ocupar por años y años el mismo

puesto, porque ha obtenido buenos resultados, o bien, porque no ha encontrado a otra persona que lo sustituya?

Frente a esta realidad, la mayoría de las personas tienen que resignarse y ocupar su mismo cargo por periodos largos. Esto, desde luego, crea frustraciones, descontento, desmotivación, desinterés y desconcentración en el ejecutivo, reduciendo su nivel de rendimiento considerablemente.

En ocasiones las empresas delegan la responsabilidad de un proyecto que tardará años en dar los resultados esperados; en ese tiempo, el ejecutivo a cargo no tiene los argumentos necesarios para aspirar a un ascenso, hasta que se cumplan las metas definidas en un principio. En estos casos lo más recomendable y sano para la empresa y para el ejecutivo es ir midiendo paulatinamente el desempeño en función de los resultados obtenidos a corto plazo. Solo así, concluyen los expertos, se podrá reducir el tiempo de espera y afianzar la satisfacción total y definitiva de cualquier alto ejecutivo que aspire a mejorar su condición laboral en su empresa.

En Movistar, básicamente y para concluir requiere para un ascenso en el área de servicio al cliente que, además de plasmar con todo lo antes mencionado, cumpla con el perfil requerido para el puesto, tenga actitud de servicio, experiencia y haya demostrado que, a su nivel, ha podido manejar de la mejor manera eficaz y eficientemente casos atípicos dignos de una área tan conflictiva como servicios al cliente.

Es así como en el caso de existir una vacante, Movistar tiene como política realizar un concurso interno informando a sus personal vía intranet, que se va a receptar los perfiles profesionales actualizados de las personas interesadas, las mismas que participaran en un concurso de merecimiento donde los empleados podrán demostrar sus cualidades, conocimientos y razones por las cuales ellos se sienten capaces de poder ocupar cierto cargo que al momento estaría vacante.

El departamento de Selección de Movistar, será el encargado de clasificar las carpetas receptadas vía intranet y escoger las candidatos finalistas, los

mismos que tendrán que realizar pruebas de conocimientos para llegar a ser el seleccionado.

Por otro lado, la compañía está en todo el derecho de reservarse los nombres de los candidatos y de ser lo necesario, realizar una nueva selección con personal totalmente ajeno a la compañía. Esto solo se da, en el caso que Movistar crear conveniente buscar personal de afuera; si esto ocurre, se mantendrá informados al personal de Movistar, por las acciones tomadas y los motivos a realizarse una selección externa, tomándose en cuenta a los postulantes anteriores para futuras vacantes.

#### **2.5.2.1 Concursos internos en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

En general, las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía Movistar constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con la participación y ayuda del departamento de recursos humanos de Movistar en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes utilizadas en el área de servicio al cliente de Movistar:

- **Programas de promoción de información sobre vacantes.** Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas. Se pueden dar como transferencia de personal, ascenso de

personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.

Tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la calidad y otorgando información acerca de los candidatos para desempeñar el puesto, a través del análisis historial de su trabajo en la organización.

Esta información es colocada en el periódico virtual llamado Día a Día, boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o salas de capacitación o por medio de un mail enviado pro Comunicaciones Internas que es un canal informativo de la empresa para los empleados donde alberga distintos tópicos.

- **Empleados que se retiran.** esta fuente es muy utilizada pro parte de Movistar, ya que la conforman aquellos empleados que no han podido cumplir, por diversos motivos, una jornada de 40 horas semanales o cuando son transferidos a locales ubicados en centros comerciales, donde su horario abarca sábados y domingos. Por lo general, ellos permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía en caso de negociar horarios o haber superado su inconveniente personal.
- **Referencias y recomendaciones de los empleados actuales.** En ocasiones es una fuente también utilizada en Movistar. El departamento de RRHH considera que es una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo. ¿Por qué? Según RRHH, Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace esta en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información mas precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

Movistar considera que es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, esta utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que al recomendar amigos o conocidos se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsales ante la empresa por su admisión.

Así mismo, las políticas de promoción interna de Movistar, estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual, pasos en los que Movistar invierte mucho dinero y esfuerzo continuamente.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Este sistema es muy bien manejado por Movistar y les es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

Aunque así mismo, para Movistar a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llenar desde el exterior.

Existen ventajas y desventajas en este tipo de concursos internos en el área de servicio al cliente, mencionaremos en primera instancia las ventajas:

- Es más económico para Movistar, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, o lo más importante, que los clientes sientan esa falta de personal en el área de servicio al cliente.
- Mayor índice de validez y seguridad para Movistar, puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. Si viene de otro departamento y va a servicio al cliente, sólo recibirá capacitación de procedimientos propios del área.
- Fuente de motivación para los empleados, Movistar considera que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Desarrolla un espíritu de competencia, entre el personal de servicio al cliente, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas, Movistar premia la ambición y empuje del trabajador.
- Garantizan cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes dentro de servicios al cliente.

- Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajador por parte de los empleados.

Como existen ventajas, también hay limitaciones o desventajas que Movistar considera al momento de realizar un concurso interno dentro de la organización, las cuales mencionamos:

- Si la organización, realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de interés, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades,
- Cuando se administra en forma incorrecta, puede conducir a la situación, las empresas al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran su máximo de incompetencia, a medida de que un empleado, demuestra en un principio, competencia en algún cargo, la organización para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente, hasta el cargo en el que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que Movistar quizá no tenga como devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de Movistar, ya que estos, al convivir solo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida que el candidato

interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- Limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Es difícil realizar un reclutamiento interno si no se cuenta con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal.

### **2.5.3 Capacitación y desarrollo en el área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil**

La capacitación y desarrollo del personal de Movistar Ecuador S.A. está a cargo de la División de Desarrollo Humano (DHO), la misma que mediante el Plan anual de Recursos Humanos establece las prioridades de entrenamiento para todas las áreas.

Adicionalmente, existe la Escuela de Servicios al cliente y Ventas, que ofrece a los empleados la posibilidad de desarrollar una carrera orientada a la esencia del negocio de la compañía.

El talento humano de Movistar, de acuerdo a su área de trabajo accede a varios programas académicos; entre esos, los impartidos en la ya mencionada Escuela de Servicios al cliente y Ventas, en la que enfocaremos nuestro estudio. La capacitación incluye formación corporativa, motivacional y de servicios al cliente, propiamente dicha.

Adicionalmente, la organización, estimula a sus colaboradores para que tomen programas de liderazgo, habilidades directivas y alta dirección en alianza con el Instituto Tecnológico de Monterrey de México y con el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE), entre otras opciones de estudio y capacitación.

Para evidenciar la importancia que para Movistar tiene la capacitación, en el cuadro siguiente hemos incluido el número de personas capacitadas durante el año 2006:

**Cuadro 2.5.3.1**

<b>Capacitación del personal durante el año 2006</b>	
<b>Cursos</b>	<b>Número de personas capacitadas</b>
Escuela de Servicios al cliente y Ventas	220
Programas de formación y liderazgo	160
Maestrías	20
Diplomados en Habilidades Gerenciales	105
Inducción	69
Servicio Transformador	190
Capacitación de terminales	937
Capacitación DA's (Distribuidores Autorizados)	49
Fuente: Movistar	
Elaborado por: Autores	

Como podemos apreciar en el cuadro, Movistar otorga a sus colaboradores la capacitación necesaria para llevar a cabo sus actividades: inducción con 69 personas que asistieron a la misma, capacitación de terminales que alcanza a 937 empleados, desarrollo de habilidades gerenciales y maestrías para los altos ejecutivos, que suma los 125, entre otros. Denotándose así gran preocupación por esta temática.

En suma a la capacitación local y nacional, Telefónica cuenta con un programa corporativo de jóvenes profesionales, y mandos medios, mediante el cual identifica los mejores talentos de la organización, a fin de involucrarlos en un Programa Internacional de Desarrollo en la Universidad Corporativa de Barcelona (España).

Existe también, el programa de rotación internacional que permite a los ejecutivos y profesionales participar en pasantías o brindar servicios

profesionales en cualquier país, donde el Grupo Telefónica tenga operaciones. El mencionado programa se aplicó en uno de los Ejecutivos de ventas de Consumo masivo, profesional que había ocupado también el puesto de Jefe de Marketing del Segmento Masivo y trabajó durante 8 años en Quito, quien finalmente se encuentra desempeñando el cargo de Gerente de Producto en el Área de Negocio Móvil de Telefónica Internacional en Madrid – España.

Adentrándonos en los tipos de capacitación que Movistar posee, hemos descrito los principales cursos con los que cuenta la compañía, los mismos que se amplían más adelante y se detallan a continuación:

**Cuadro 2.5.3.2**

<b>Cursos de capacitación que ofrece Movistar a su personal</b>		
<b><u>Formación</u></b>		
Inducción General	Módulo I de Transformación: Liderazgo Personal	E – Learning Six Sigma
Compliance	Módulo III de Transformación: Visión y Valores.	E-Learning CRM
Código de Ética Y Conflicto De Intereses	Módulo IV de Transformación: Herramientas de Comunicación	Servicio Transformador
		FCPA
<b><u>Motivación</u></b>		
Módulo II de Transformación: Estructuras de pensamiento y pensamiento sistemático		
<b><u>Servicio al cliente</u></b>		
Módulo de Negociación y Resolución de Conflictos	Dirigiendo un Servicio Extraordinario	Logrando Relaciones Extraordinarias con Nuestros Clientes
Fuente: Movistar Elaborado por: Autores		

Como se detalla en el cuadro anterior, la empresa Movistar cuenta con un programa de educación continua que busca el mejoramiento en el desempeño de sus empleados. El objetivo del programa es capacitarlos, prepararlos para sus funciones del día a día, mantenerlos actualizados en los avances tecnológicos y servir constantemente a la organización y a sus clientes. A continuación se describe a modo general, el contenido de cada curso.

## **A. Cursos de formación**

### **1. Inducción general**

Programa dirigido a los nuevos colaboradores que ingresan a Telefónica Móviles Ecuador, el mismo que permite conocer en términos generales: el negocio de la telefonía celular, su cultura organizacional, los principales programas, procesos, normas y políticas, así como su Misión, Visión y Valores, que facilitarán cumplir con el objetivo: LA VISION EN ACCION. Además, presenta la gestión de las áreas que impactan directamente al negocio de la telefonía celular. El programa de inducción general se dicta antes del ingreso de los contratados a la organización.

### **2. Compliance**

Programa dirigido a todos los colaboradores de Telefónica Móviles Ecuador, el mismo que da a conocer parámetros de cumplimiento ético; alinearse con las leyes y regulaciones; reducir el riesgo en temas legales en los que la compañía pudiera estar inmersa. De esta forma, mediante la sinergia de su equipo de trabajo, Movistar Ecuador logre construir el mejor lugar para trabajar como una organización que cree profundamente en los valores fundamentales de la ética y el comportamiento honesto, y que está seriamente comprometida a vivirlos y hacerlos respetar en todos los ámbitos de su accionar.

Adicionalmente, los cambios en la legislación ecuatoriana relativa a las telecomunicaciones son oportunamente comunicados a los empleados mediante este programa.

### **3. Módulo I de transformación: liderazgo personal**

En este módulo se hace una revisión personal mediante el aprendizaje y posterior uso de herramientas que permiten a los empleados conocer cómo son, actúan, piensan e identifican sus capacidades y limitaciones. Con todo esto, los empleados deben darse cuenta de su autoestima y que cada uno es 100% responsable de sus actos. La decisión es individual y cada uno puede elegir cambiar o seguir igual. Con el programa de Transformación Cultural, Telefónica Móviles Ecuador busca cultivar una cultura de adultos responsables que se logrará al tener un alto LIDERAZGO PERSONAL.

### **4. Módulo III de transformación: visión y valores**

Brinda herramientas para la revisión de la visión y los valores personales; conocer a fondo la visión y valores organizacionales con el fin de buscar los puntos de coincidencia y construir juntos una visión compartida.

### **5. Modulo IV de transformación: herramientas de comunicación**

Este módulo permite el conocimiento de herramientas de comunicación para la transmisión adecuada de la información; logrando así la consolidación de relaciones laborales sólidas, la delegación efectiva, la retroalimentación y el proceso de mentoring.

### **6. Código de ética y conflicto de intereses**

Toda organización cuenta con un código de ética, Telefónica Móviles Ecuador no es la excepción, pues posee un programa, que brinda información específica para hacer frente a cuestiones cotidianas relacionadas con la integridad en todos los ámbitos de su negocio. Este programa es dictado por miembros de DHO.

La importancia de esta capacitación radica en que la integridad se constituye en la piedra angular de las relaciones de Movistar con cada uno de sus grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, distribuidores, proveedores y la comunidad en general.

## **7. E-learning six sigma**

Otorga a los colaboradores la información general acerca de la metodología Six Sigma, que busca la máxima calidad en los procesos de la organización, evitando así los reprocesos y optimizando recursos.

## **8. E- learning CRM**

Brinda información general acerca del Customer Relationship Management, como filosofía de vida empresarial logrando llegar al objetivo de CADA CLIENTE: UN COMPROMISO.

La capacitación que se imparte a los colaboradores se dicta en jornadas de 8 horas diarias o más dependiendo del programa y contenido de cada curso o taller.

## **9. Capacitación e-learning**

La capacitación vía web es la tendencia del futuro. Telefónica Móviles ofrece a sus empleados un mundo donde podrán recibir cursos relacionados al negocio, con el fin que cada día, sean mejores en su trabajo y superen sus límites.

E-learning, es una herramienta que existe con la finalidad de proporcionar un medio para el desarrollo del aprendizaje mediante el uso de la tecnología web. Los usuarios podrán seguir los módulos, auto – evaluarse y conocer su progreso; todo on line.

Dentro de e-learning existe la opción de evaluaciones, esto le permitirá visualizar aquellos módulos que debe revisar / estudiar. El empleado podrá revisar el material, cuantas veces desee y podrá repetir la evaluación hasta que apruebe el módulo.

Todos los cursos en línea son enviados desde España y la evaluación de sus resultados es la base para el Balanced Scorecard de cada empleado. La capacitación e - learning dura por lo general 1 hora en cada curso.

Entre los principales cursos e - learning están los siguientes:

**a) Responsabilidad corporativa**

En el que se instruye sobre la ética, moral y otros temas como la independencia en el desarrollo de las labores de los ejecutivos sin que sea necesario recibir regalos de los clientes, ética profesional en la aplicación de políticas para reclutamiento y selección de personal, entre otros aspectos.

**b) Capacitación dirigida a ejecutivos**

- Administración
- Calidad y mejoramiento continuo
- Comunicaciones internas
- Desarrollo Organizacional y empleado

**c) Capacitación dirigida a los ejecutivos y más personal operativo:**

- Principios de actuación de Telefónica
- Telefonía Móvil y la sociedad
- Telefonía y Tú: Telefónica y Tú es un curso para que los empleados que recién ingresan a la compañía, conozcan todo sobre la historia, estrategia, cultura y valores de Telefónica y puedan integrarse de forma activa a la compañía.
- Formación de competencias corporativas, con la valoración de competencias de Telefónica, se conoce mejor a la persona, sus cualidades y se potencia. Se las da a conocer a los empleados y son las siguientes: Compromiso con nuestros clientes, Flexibilidad, Comunicación y Relaciones Transparentes, Colaboración, Compromiso con el desarrollo de las personas, Contribución para el desarrollo, Innovación, Liderazgo y Visión del Negocio.

**10. Servicio transformador**

Está orientado a los ejecutivos que se encuentran trabajando ya dentro de la compañía a quienes se les ofrece formación en el área de Servicios Al

Cliente. El Servicio Transformador incluye todos los aspectos relacionados con la gestión y operativa del área de servicios al cliente, desde el saludo y recepción del cliente hasta la resolución de problemas y conflictos.

## **11. FCPA**

Este entrenamiento está dirigido a todos los colaboradores de Telefónica Móviles Ecuador, y su objetivo es proporcionar información acerca de la Ley de Prácticas Corruptas del Extranjero; ley que todos los colaboradores deben conocer al ser parte de una empresa multinacional que está regida por leyes norteamericanas.

### **B. Capacitación de índole motivacional**

#### **Módulo II de transformación: estructuras de pensamiento y pensamiento sistémico**

Este módulo entrega herramientas que facilitan al ejecutivo la identificación y respuesta a la pregunta: por qué pienso cómo pienso? La manera en que piensan los ejecutivos crea los resultados. Por eso, para mejorar la calidad en los resultados es necesario mejorar la manera de pensar de los empleados, revisando e incorporando otros puntos de vista al tener una visión sistémica de su entorno.

### **C. Capacitación en servicios al cliente**

#### **1. Módulo de negociación y resolución de conflictos**

Brinda herramientas claves para lograr negociaciones ganar/ganar mediante el análisis de casos, buscando hacer de la negociación la Capacidad Corporativa de Movistar Ecuador.

#### **2. Dirigiendo un servicio extraordinario**

Taller que ofrece herramientas que permiten desarrollar planes de acción que aseguren en los colaboradores de la organización, la efectiva atención y

relación con los clientes internos y externos, en las diarias transacciones en la compañía.

### **3. Logrando relaciones extraordinarias con nuestros clientes**

Brinda herramientas para hacer de la relación con los clientes de Movistar Ecuador la mejor experiencia, brindando excelencia, calidad y proactividad en el servicio.

## **2.6 Resultados**

Lograr un buen clima laboral en las organizaciones se ha convertido en un verdadero reto para muchas empresas. Si bien es cierto que cada trabajador tiene una forma distinta de ser, al final del camino la meta de la empresa es una sola y es precisamente el recurso humano el que debe ir en una sola dirección. Para lograrlo es necesario un ambiente laboral que satisfaga al personal.

En el Ecuador, el Great Place to Work Institute (GPTW), desde hace tres años elige a las empresas que poseen una buena cultura y clima laboral. Lo hace entre las organizaciones que se inscriben para que su ambiente de trabajo sea evaluado por este instituto.

Según esta entidad, la confianza, camaradería, orgullo y credibilidad que pueda sentir un empleado por la empresa donde labora son los aspectos que determinan a las mejores empresas para trabajar.

Para los ejecutivos de algunas firmas consultoras, hay muchos factores que logran la permanencia de los trabajadores en una empresa. Uno de ellos, el fundamental, es el tipo de líder que tiene la organización. A los trabajadores les gusta que el líder de su empresa sea desarrollador y participativo.

Otro aspecto fundamental es la comunicación. Cuando un trabajador ve que en la organización las cosas se dicen con tiempo, cuando ve que es posible

expresar lo que se piensa y que se toman en cuenta su opinión, se siente importante y puede dar más de él en su labor diaria.

Desde siempre la teoría dice que la clave de todas las organizaciones es el capital humano. Pero más que decirlo es ver qué tan consistentes son las acciones de las empresas, en especial de la empresa de nuestro estudio.

Existen compañías que toman decisiones de índole financiera y hacen un extenso análisis, pero muchas veces no dedican tiempo al estudio de las decisiones que toman sobre su personal, y entonces fallan al clima laboral.

En cambio las empresas que se preocupan por un buen ambiente de trabajo, al final del camino no lo hacen por obtener un reconocimiento, sino porque saben que eso tendrá impacto en los resultados de la organización y en la productividad.

Si la empresa cuenta con gente motivada y comprometida, eso se verá reflejado en los estados financieros.

En la última elección que realizó el GPTW en 2006, 14 empresas del país salieron escogidas como las mejores para trabajar y fueron sus trabajadores quienes las hicieron merecedoras de la distinción. Luego de responder una encuesta, los resultados obtenidos daban fe del orgullo que sienten por pertenecer a esas organizaciones.

No sólo las empresas grandes pueden lograr un buen ambiente laboral. Incluso para ellos es más complejo por el hecho de tener gran número de trabajadores. Las fórmulas que aplican no son misteriosas ni ocultas, son prácticas y les permiten abrirse a su gente.

Las medianas y pequeñas empresas también pueden lograrlo. Solo deben aplicar buenos planes y estrategias. Deben saber descubrir lo que causa satisfacción en su personal y reforzarlo. Luego, deben empezar a trabajar más sobre lo que no le gusta a su gente.

Otro termómetro del clima laboral es el índice de rotación de los empleados. En algunas compañías, dicho índice no ha superado el 2% en los últimos seis años, aún cuando existe personal que por su perfil y capacitación está expuesto a atractivas ofertas de trabajo de otras compañías, que las quieren incorporar a sus equipos de trabajo.

El buen clima laboral afecta directamente la motivación de los colaboradores, lo que genera su compromiso con los objetivos de la organización. El ambiente de trabajo que tiene una organización es percibido por los clientes motivándolos y permitiendo su fidelidad, para lograrlo, los colaboradores juegan un papel muy importante y debe capacitárselos tengan trato directo o no con los clientes.

Valorar la opinión de los trabajadores también es importante. Por eso, las organizaciones deben contar con canales donde el personal pueda expresarse. Movistar cuenta con ellos, y los hemos descrito en el numeral 2.5.1 La gerencia de puertas abiertas en el área de Servicios al cliente de Movistar Guayaquil. Permitir que el colaborador pueda expresarse es vital para su motivación y para su repercusión en los resultados de la organización.

Durante todo nuestro estudio hemos hablado de la motivación. Definitivamente, los colaboradores esperan que la gerencia además de concederles un empleo, les permitan hacer del mismo una carrera, que los promueva internamente para ocupar cargos de mayor responsabilidad, reconocimiento y sobre todo de mejores ingresos que repercutan en la calidad de vida de ellos y de sus familias.

Un buen clima laboral estimula la productividad de las empresas, los colaboradores se sienten parte de ellas y las sienten como suyas, por lo que buscan siempre mejores resultados optimizando los recursos.

Tratar de que las empresas estén entre las que mejor clima laboral tengan es un gran compromiso, ya que las lleva a continuar la búsqueda de la excelencia cada día.

Los incentivos periódicos por cumplimiento de metas, premiación por años de servicios, incrementos salariales basados en logros, son algunos de los reconocimientos que producen motivación en los empleados. Un sistema de reconocimiento impulsa a los empleados a ser creativos y a sentir que su esfuerzo es valorado por la empresa. Sin embargo, no le interesa solamente recibir su sueldo ya el estímulo es parte de su esencia. Es decir, retribución de su trabajo y calidez humana.

Por su parte, la administración debe preocuparse de la técnica, los procesos y las normas, pero sin descuidar ni dejar de involucrar a los colaboradores, quienes son los verdaderos actores, tanto administrativos como operativos.

Las organizaciones que toman decisiones preocupándose por su personal y por sus procesos logran el equilibrio que se revierte en actitudes y resultados provocando un balance beneficioso para todos.

En este punto, es decir en la evaluación de los resultados, las empresas deben medir mensualmente las metas alcanzadas en ventas y el clima laboral por lo menos una vez al año. Esos resultados deben estar a la vista de los líderes para que los gestionen de la mejor forma.

Existe un buen clima laboral, cuando el lugar para trabajar cuenta con tres condiciones esenciales: la confianza de los colaboradores en los líderes de la empresa, el compañerismo y el orgullo que siente el empleado por el trabajo.

Otro factor que debe prevalecer cuando hay un clima laboral adecuado, es la relación entre el ambiente laboral y la rentabilidad de una empresa.

Varios estudios han demostrado que las mejores empresas para trabajar son mucho más rentables que las otras organizaciones que no tienen buen clima.

Las primeras tienen varias ventajas sobre las otras, primeramente están administrando bien el recurso humano; en segundo lugar, les permite saber lo que piensan los colaboradores y finalmente, el clima laboral es una de las piezas fundamentales de la responsabilidad social empresarial.

Desde el punto de vista de imagen, los clientes pueden estar seguros que están adquiriendo productos o servicios de empresas que gestionan bien su clima laboral. Eso refuerza el posicionamiento de las marcas, porque los clientes saben que están comprando productos de empresas que no dañan el medio ambiente y que tratan bien a su personal.

En la cultura organizacional de Movistar Ecuador, los tres pilares fundamentales para conseguir la motivación y crecimiento del grupo humano y por ende un buen clima laboral, son: el liderazgo, la capacitación y el respeto. Este último implica el auto-desarrollo, transparencia y claridad en la comunicación, sea entre los colaboradores o entre los clientes.

Tal como lo detallamos en el numeral 2.5.3 sobre la capacitación y desarrollo, Movistar tiene como uno de sus objetivos, formar buenos líderes y para ello ha realizado convenios con la Escuela de Dirección de Empresas (IDE) y con el Tecnológico de Monterrey. Los programas de capacitación proporcionan herramientas de trabajo a los líderes para el manejo de sus equipos. Pero la capacitación llega a todos los niveles de la empresa, y el Departamento de Servicio al cliente también goza de estos beneficios. A través de la Universidad Técnica Particular de Loja se proporcionan estudios que tienen dos años de duración. Lo que se busca es formar líderes en el servicio al cliente.

Además de la formación de liderazgo, otro factor a considerar es el lugar y forma de reclutamiento. Movistar Ecuador, ha aplicado la política de reclutar a los mejores universitarios del país. Esta es una de las estrategias que le ha dado buenos resultados a la empresa. Para conseguir tal fin Movistar acude a las principales universidades del Ecuador, donde dan charlas y foros para atraer a los mejores estudiantes.

En el último año Movistar ha evaluado a 1800 alumnos de los cuales 100 fueron escogidos hasta pasar a un último proceso de seleccionaron a 30 alumnos. Éstos se incorporan en un programa de formación integral primeramente y luego forman parte de la empresa.

En definitiva, Movistar y todas las compañías en general deben lograr un equilibrio entre los objetivos de la empresa y las necesidades de los colaboradores. Y deben darse cuenta que el clima laboral puede ser su mejor ventaja competitiva.

## **2.7 Verificación de hipótesis**

A continuación, realizaremos la verificación de las hipótesis planteadas en el inicio de nuestra tesis, las mismas que las formulamos de acuerdo a la información preliminar obtenida dentro de la investigación.

Según nuestra hipótesis general, indicábamos que: "El clima laboral que existe actualmente en el área de Servicios al cliente de las sucursales de Movistar de Guayaquil, afectan negativamente a la productividad del personal, como a las ventas y consecutivamente a los resultados financieros de la empresa Movistar Ecuador." Esta hipótesis general es verdadera, pues analizando los factores mencionados en nuestro estudio, podemos ver que según las encuestas anónimas mensuales, relacionadas a la medición del clima laboral de los CAVS de Movistar Guayaquil, los porcentajes de manera global son menores y tienden a incrementarse mes a mes, esto se debe a las medidas que han tomado las gerencias para tratar de mejorar el clima laboral.

Adicionalmente, para mejorar el clima laboral actual y que se obtengan mejores resultados financieros, realizaremos posteriormente nuestra propuesta.

Con respecto a las hipótesis particulares y haciendo referencia de cada una, podemos decir que:

- El área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil posee manuales, políticas y procedimientos operativos y de contratación, los mismos que continuamente son revisados y actualizados acorde a las exigencias del mercado.

Esta hipótesis particular se confirma, por cuanto, Movistar sí cuenta con manuales, políticas y procedimientos para el Area de Servicios al cliente, los mismos que fueron detallados en el subtema 2.2, donde desarrollamos este asunto.

- La distribución de funciones y responsabilidades del personal del área de servicios al cliente de Movistar Guayaquil no se encuentra correctamente delineada bajo el perfil que cada una de ellas requiere.

Esta hipótesis particular se confirma, pues, según nuestro estudio, podemos decir que sería recomendable realizar una redistribución de funciones, lo mismo que indicaremos en la propuesta de creación.

- La empresa cuenta con una gerencia de puertas abiertas que permite mitigar eficazmente los problemas internos del personal mediante el diálogo.

Esta hipótesis particular se confirma, debido a que Movistar, cuenta con diferentes tipos de reuniones, las mismas que son en compañía de la Vicepresidencia, Gerencias, Areas o departamentales y que contribuyen a la comunicación satisfactoria de los empleados, esta situación fue desarrollada en el tema 2.5.

- Las deficiencias en los nexos entre jefes y subordinados inciden en el desempeño del empleado ocasionando conflictos laborales.

Esta hipótesis particular se confirma, pues, si no existiese una buena comunicación entre los jefes y subordinados de Movistar, los ejecutivos se sentirían no escuchados y disminuiría su desempeño y los niveles dentro del clima laboral del área; de este tema se hace referencia en el estudio de las encuestas anónimas, que se explicaron en el subtema 2.5.1

- Existe falta de comunicación entre el personal del área de Servicios al cliente y sus jefes incidiendo esto en la productividad del área.

Algunas veces existe falta de comunicación entre el personal y los jefes del CAVS, pues las metas presupuestadas, así como el cálculo de las comisiones referentes a un mes determinado, pueden ser comunicadas hasta en la segunda o tercera semana de dicho mes, siendo informadas a destiempo, esta situación fue ampliada en los subtemas 2.3.4 y 2.5.1.

- El personal de servicios al cliente brinda una calidad de servicio que no es óptima, lo que ocasiona una afectación en las ventas.

Esta hipótesis de manera general es verdadera, pues la mala calidad del servicio hace que los clientes tiendan a buscar otras opciones donde le brinden mejor asistencia a sus necesidades, así sería el caso de los clientes de Movistar, quienes podrían decidirse por la competencia. A lo largo de nuestro estudio indicamos que Movistar, se preocupa notablemente por la excelencia en la calidad del servicio, aspirando así en un futuro calificar en las ISO referentes a la atención al cliente.

- El ausentismo, la falta de compromiso y de responsabilidad, son repercusiones que se dan en el personal del área de Servicios al cliente cuando existe una disminución en ventas.

Esta hipótesis particular no se confirma, pues en el desarrollo de nuestra tesis mostramos que los empleados de Movistar son responsables,

comprometidos con la compañía y luchan por los objetivos de la organización. Además Movistar se encarga de que en los ausentismos por fuerza mayor o enfermedad, existe un ejecutivo que cubra este espacio, de tal forma de no existan afectaciones en las ventas.

- El área de Servicios al cliente de los sucursales en Guayaquil cumplen con las metas establecidas en ventas por parte de la empresa.

Esta hipótesis particular no se confirma al 100%, por cuanto las metas en ciertas ocasiones son muy elevadas y el presupuesto de ventas o metas a alcanzar en un mes determinado no son comunicadas a tiempo, si no cuando ya ha iniciado el mes.

- La empresa está dispuesta a realizar cambios en sus políticas, así como también establecer reingenierías en los procesos en el área de servicios al cliente que optimicen el desempeño de sus ejecutivos y mejoren su clima laboral.

Esta hipótesis particular se confirma, pues Movistar está en constante desarrollo y es consciente de que el mercado es cambiante y sus exigencias son cada vez más altas, por lo que la compañía siempre está dispuesta a realizar modificaciones en sus políticas y si el caso lo amerita a realizar reingenierías en los procesos; conscientes de que estos cambios optimizarán el desempeño de sus ejecutivos, y beneficien tanto al cliente externo como al cliente interno, mejorando así el clima laboral del área.

## **CAPITULO 3:**

### **PROPUESTA DE CREACIÓN**

Hoy por hoy, la calidad es un requisito mínimo para competir en cualquier mercado y la evidente paridad de los servicios prestados en diferentes compañías hacen que se vean obligadas a buscar nuevos sistemas diferenciadores.

Es así como, en las últimas décadas el Servicios al cliente se toma cada vez más en serio y se considera como un factor primordial de diferenciación que permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Esto sobreviene sin importar el sector de actividad o si se comercializa un servicio o un producto.

La calidad en el Servicio al cliente de Movistar inicia en el proceso de selección en el que, a diferencia de otras compañías que seleccionan a sus empleados por su experiencia, formación o encuadre con la imagen de compañía, lo hace basándose en la actitud, su facilidad de formar y mantener relaciones interpersonales y en su capacidad de manejo de conflictos.

Los autores consideramos que las competencias se pueden enseñar pero la actitud es intrínseca y cada ejecutivo debe mostrarla en el momento en que requiera solucionar reclamos y objeciones de los clientes. Adicionalmente, los procesos de selección son rigurosos, altamente selectivos y modernos ya que utilizan foros de discusión entre los aspirantes, pero se considera que este costo es menor al que generaría el esfuerzo de cambiar los hábitos de personas con pobre actitud o tener una rotación alta de personal.

El sistema de selección se vuelve novedoso al ser implementado sobre todo para los empleados de la base de la pirámide, ejecutivos de servicios al cliente, ejecutivos de ventas, ejecutivos de servicio técnico etc. quienes son los que tienen contacto directo con el cliente y normalmente solucionan los problemas que se presentan. Pero, de nada serviría que los empleados que

son de primera línea, es decir los que atienden y tienen contacto con el cliente, tengan una buena actitud si no están empoderados.

Así también, Los autores consideramos que los esquemas y teorías tradicionales de administración de personal, deben ser complementados con el liderazgo que es ejercido desde posiciones jerárquicas y a través de su supervisión hacen que los empleados de contacto con el cliente se alineen con las necesidades de la compañía, que es brindar la mejor y más alta calidad de servicio diferenciado.

Para que el empleado se sienta parte de la organización, la cultura organizacional de Movistar tiene como asidero la siguiente afirmación "Tratamos a nuestros empleados con el mismo nivel de respeto que a nuestros clientes" que claramente demuestra la concepción que tienen del Servicios al cliente y la importancia que tienen los empleados en su calidad, para las empresas líderes en servicio, el cliente interno debe ser igual de importante que el externo.

En conclusión, la calidad en el Servicios al cliente inicia desde la definición de los criterios de selección de los empleados, y con ellos debe crear un sistema de administración de personal que sea coherente con la disciplina que requiere un enfoque en el servicio. La estructura de la organización debe estar pensada para cumplir la promesa de venta a cabalidad.

Por todo lo expuesto, Los autores hemos desarrollado una propuesta que mejore la situación actual referente a la calidad del servicio al cliente de Movistar, mediante la óptima utilización de las aptitudes y capacidades del personal del área.

Con nuestra propuesta esperamos que Movistar mejore su clima laboral afectando de manera positiva a la productividad, a los resultados y a la situación financiera de las sucursales de Movistar en Guayaquil en los períodos posteriores a nuestro estudio.

Nuestra propuesta incluye tres aspectos: la reestructuración de funciones en área de servicios al cliente, la especialización en cursos de capacitación y la modificación del cálculo para comisionar de los ejecutivos.

### **3.1. Reestructuración de funciones en el área de servicios al clientes**

Los dos aspectos más representativos de la propuesta de creación de Los autores son las siguientes:

Establecer como política la fijación de funciones. Es decir, eliminar la distribución para que cada ejecutivo realmente desempeñe la función que va acorde con su perfil y sus aptitudes, puesto que, como vimos en el capítulo anterior, en el área de servicios al cliente de Movistar se realiza una rotación mensual de funciones, lo que hace que los ejecutivos que se desenvuelven con éxito y contribuyen a la consecución mensual de las ventas, tengan que dejar de vender para ir a atender los conflictos o problemas de clientes, sin tener la predisposición de hacerlo, y muchas veces dejar ir a un cliente insatisfecho, ya sea por el tiempo que le tomó solucionar el problema o simplemente por no lograr la solución de su problema.

Lo contrario ocurre cuando un ejecutivo de servicio al cliente pasa a realizar funciones de ventas, muchas veces no tiene la práctica, el conocimiento, las técnicas de ventas o simplemente no tiene la habilidad innata de ventas, que le ayudan a cerrar el proceso de ventas con éxito.

Como recordaremos, actualmente en el área de servicios al cliente existe una división donde los ejecutivos realizan funciones de ventas, servicios al cliente y servicios express.

Para esto, proponemos que, para evitar el mal uso de este recurso humano, como es no aprovechar el 100% de sus habilidades y potencial en ventas, sólo y exclusivamente se rote a los ejecutivos de servicio al cliente con servicio express, ya que las funciones que realizan son similares y complementarias entre sí. Por lo que, los mismos ejecutivos podrían realizar estas labores sin importar la rotación.

De esta manera, los ejecutivos que laborarían en el área de ventas del CAVS, se dedicarían 100% al cumplimiento de sus objetivos y logro de metas propuestas para el mes tanto en ventas como en servicio al cliente.

A continuación incluimos un análisis FOA, del área de Servicios al cliente realizando la reestructuración de funciones de los ejecutivos del área:

#### **F.O.A.**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>
Especializar a los empleados en áreas específicas
Desempeñar las funciones de acuerdo al perfil y aptitudes de cada ejecutivo.
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
Captar a los clientes insatisfechos de la competencia.
Conseguir mayor participación en el mercado mediante el incremento de ventas por parte de los especialistas en el área.
<b><u>AMENAZAS</u></b>
Que la competencia atraiga con mayores beneficios a los ejecutivos talentosos de Movistar que se encuentren insatisfechos por los cambios

### **3.2. Capacitación continua**

Dentro de nuestra propuesta, también creemos necesario, la implementación de cursos específicos para la función que cada ejecutivo realiza dando como resultado el desarrollo para ellos de nuevas habilidades e implantación constante de nuevas técnicas para llegar a la satisfacción del cliente. Esto se menciona, por cuanto actualmente los cursos que dicta la Escuela de Servicios al cliente son únicamente para el uso del sistema operativo de la empresa.

Con nuestra propuesta, creemos satisfacer tanto al cliente interno como al cliente externo: los internos, es decir los ejecutivos se sentirán más identificados con su labor dentro de la compañía, se sentirán seguros de su desempeño, empoderados de sus funciones y orgullosos de sus resultados. La satisfacción del cliente externo vendrá dada por complemento, pues al

tener un ejecutivo preparado atendiéndolo, recibirá una mejor atención y la solución inmediata de sus problemas o necesidad de compra.

Esta propuesta va encaminada a la consecución de los objetivos globales de Movistar, ya que desean llegar a la excelencia en el servicio al cliente y poder calificar en el proceso ISO relacionado a esta área en particular, en la que próximamente entrarán a calificarse.

A continuación mostraremos un análisis FOA si implantamos cursos de capacitación para el área.

#### **F.O.A.**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>
Desarrollar de nuevas habilidades al implementar cursos de capacitación.
Brindar mayor seguridad en el desempeño de funciones de los ejecutivos.
Hacer que los clientes estén más satisfechos por la solución inmediata de sus problemas.
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
Aprovechar los cursos de capacitación que imparten en las diferentes Cámaras de la ciudad.
Atraer y mantener a los clientes mediante la atención que brinden los ejecutivos adecuadamente capacitados.
<b><u>AMENAZAS</u></b>
Salida de los ejecutivos que han sido capacitados a laborar en otras operadoras, perdiendo buenos elementos.

### **3.3. Nueva forma de comisionar**

Los autores proponemos como complemento a la reestructuración del área de servicios al cliente, la implantación de una nueva fórmula para el cálculo de comisiones, la cual consiste en la asignación de metas individuales de ventas establecidas de acuerdo a las funciones que realizan los ejecutivos; las mismas que pueden ser: servicio al cliente, servicio express o ventas.

A continuación explicamos la diferencia entre el sistema actual de cálculo de comisiones con el que proponemos Los autores. Antes de nuestra propuesta el cumplimiento de las metas de ventas estaba dado de acuerdo a un porcentaje enviado en el presupuesto mensual, este método hacía que el cumplimiento global de cada CAVS sea repartido equitativamente entre los ejecutivos del área, como se ha explicado anteriormente, el ejecutivo que vendía en mayor cantidad así como el que vendía menos unidades percibía la misma comisión al final del mes.

Nuestra propuesta es la modificación del cálculo de las comisiones de tal forma que éstas se distribuyan de acuerdo al cumplimiento individual de las metas que previamente han sido asignadas a cada CAVS.

**FOA**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>
La satisfacción individual de los ejecutivos debido a la distribución justa de las comisiones redundando en el mejoramiento del clima laboral.
Mayor eficiencia en sus funciones de ventas con la finalidad de alcanzar las metas individuales de los ejecutivos.
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
Atraer a los ejecutivos de las otras operadoras como resultado de la imagen favorable que Movistar proyecta en cuanto al clima laboral.
Obtener mayores puntajes para calificar en la encuesta del GPTW
<b><u>AMENAZAS</u></b>
Que las otras operadoras atraigan a los ejecutivos que se sientan muy presionados con nuevo método de cálculo de comisiones.

**3.4 Nuevas proyecciones en ventas aplicando la propuesta de creación**

Nuestra primera propuesta es la reestructuración de funciones en el área de servicios al cliente, para ello hemos aplicado el uso de varios tests psicotécnicos, los cuales son un conjunto de pruebas destinadas a medir la

capacidad intelectual, las aptitudes y los rasgos de personalidad. Desde el punto de vista laboral tienen una doble utilidad:

1. Encontrar al candidato idóneo para un puesto de trabajo evaluando tanto sus aptitudes como sus características personales: selección de personal.
2. Detectar el tipo de trabajo idóneo para cada persona, es decir aquello que pueda realizar mejor según sus habilidades y conocimientos, y le pueda resultar más agradable: orientación laboral.

Con la aplicación de estos tests se buscan tres objetivos: mejorar el clima laboral, descubrir cómo trabajan los ejecutivos, si son el tipo de personas que encajan en la función asignada y cómo se relacionan con los clientes y con sus compañeros de trabajo.

Principalmente, los tests psicotécnicos buscan aplicar las pruebas de aptitudes que sirven para descubrir la predisposición especial que tienen los ejecutivos para realizar una determinada actividad. La aptitud es algo natural en la persona, y no necesita de aprendizaje. Los tests de aptitudes tienen como objetivo detectar el potencial de las personas.

En el capítulo 2, hemos verificado que mientras no se mantenga a los ejecutivos trabajando en las funciones donde se han especializado, no se alcanzarán al 100% las metas establecidas. Aplicando las técnicas anteriores de aptitudes pudimos identificar en que área se destacan los ejecutivos para poderse especializar en sus funciones. Luego de aplicar dichas técnicas, determinamos que las metas del área se incrementarían considerablemente, puesto que, los ejecutivos dieran su 100% de desempeño, a continuación mostraremos un cuadro comparativo de la situación actual versus la aplicación de nuestra propuesta de creación:

1. Cuadro a Mayo de 2007 aplicando la reestructuración de funciones de acuerdo a las aptitudes de los ejecutivos.

**Cuadro 3.3.1**

<b>METAS ALCANZADAS POR EJECUTIVO</b>			
<b>EJECUTIVO</b>	<b>POSTPAGO</b>	<b>PREPAGO</b>	<b>TOTAL</b>
VALLEJO CARLOS	28	60	88
FERNANDEZ XAVIER	25	58	83
MERCHAN ANDREA	21	56	77
BONILLA JAVIER	21	50	71
GAONA CORINA	24	35	59
OJEDA CRISTIAN	19	40	59
PAZMIÑO CRISTIAN	12	43	55
SANCHON JOSSANA	8	36	44
ESPINOZA FRANKLIN	13	30	43
PULIDO JIMMY	5	25	30
MARTINEZ RUBEN	3	20	23
Fuente: Movistar			
Elaborado por: Autores			

A  
A  
A  
A  
B  
B  
B  
B  
B  
C  
C

- A. Ejecutivo continua en el area de ventas
- B. Ejecutivo removido al area de servicios al clientes
- C. Ejecutivo removido al area express

2. Nueva proyección de metas alcanzadas por ejecutivo a Mayo del 2008  
 Considerando que las metas a cumplir en ventas para mayo del 2008 se incrementan en un 10% del año anterior, y que hemos procedido a realizar los cambios en el personal, trasladando los nuevos ejecutivos al área de ventas, las proyecciones para las metas por ejecutivo.

**Cuadro 3.3.2**

<b>METAS A CUMPLIR EN VENTAS MAYO/2008</b>			
<b>AREA</b>	<b>LINEAS POSTPAGO</b>	<b>LINEAS PREPAGO</b>	<b>TOTAL</b>
VENTAS	28	44	72
EXPRESS	9	23	32
SERVICIO AL CLIENTE	3	16	19
Fuente: Movistar			
Elaborado por: Autores			

**Cuadro 3.3.3**

<b>METAS PROYECTADAS POR EJECUTIVO</b>			
<b>EJECUTIVO</b>	<b>POSTPAGO</b>	<b>PREPAGO</b>	<b>TOTAL</b>
MERCHAN ANDREA	39	56	95
VALLEJO CARLOS	28	64	92
BONILLA JAVIER	28	64	92
FERNANDEZ XAVIER	30	61	91
CLARK TANYA	31	55	86
GAGO VERONICA	27	56	83
PERALTA KARINA	33	50	83
TINOCO ESMERALDA	34	47	81
TORRES DANIEL	29	51	80
AGRUIRRE LORENA	23	53	76
RODRIGUEZ JOSE	28	48	76

Fuente: Movistar  
Elaborado por: Autores

Es así, como la actividad de remover a los ejecutivos conforme a sus aptitudes, darían como resultado el incremento de la productividad al 73%, es decir que ocho de los once ejecutivos alcanzarían a cumplir las metas propuestas para el mes de mayo de 2008 tomando en cuenta que las demás variables del mercado se mantienen constantes, esto es el mismo número de clientes, las promociones son iguales, etc.

### **3.5 Resultados financieros**

Al analizar el costo beneficio de implementar nuestra propuesta de creación, hemos llegado a la conclusión que ésta no tiene costo alguno, debido a que se basa en la aplicación de las pruebas psicotécnicas que ya posee el departamento de DHO.

No obstante, los beneficios que se obtendrían sí son representativos; primeramente, porque el personal es reasignado al área en la que puede desempeñarse mejor conforme a sus habilidades, consiguiendo así el incremento de las metas proyectadas, el mejor uso de las capacidades y aptitudes del personal y por tanto el mejoramiento del clima laboral.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El negocio de las telecomunicaciones en el Ecuador ya no radica en captar más abonados, porque el mercado está casi saturado, el camino es la oferta de los nuevos servicios y en ese plano las empresas públicas de telefonía, Internet y afines, tienen perdida la batalla, si no se ejecutan cambios urgentes y radicales.

#### **4.1 Conclusiones**

Los autores podemos concluir en nuestra tesis que en el área de servicio al cliente, existen varios factores incidentes en el clima laboral, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Metas globales
- Comunicación efectiva
- Esquema de compensación en comisiones
- Falta de capacitación

#### **Metas globales**

Según nuestro estudio, demostramos que la fijación de metas globales para el departamento y la información tardía de las mismas, influyen negativamente en la productividad del área, desencadenando desmotivación en los ejecutivos.

### **Comunicación efectiva**

Si un jefe no comunica a tiempo las metas, esto será desmotivante para el empleado, puesto que, sabrá que en el tiempo restante, el ejecutivo no cumplirá con el presupuesto, lo que termina influyendo en el rendimiento del área.

### **Esquema de compensación en comisiones**

Las metas globales no reflejan el real rendimiento de cada ejecutivo, existen empleados que escudan sus resultados en aquellos que se esfuerzan para cumplir las metas, pues al final, todos ganan por igual.

### **Falta de capacitación**

Este factor se ve claramente reflejado en la resolución de conflictos, en las negociaciones de ventas y en las soluciones de requerimientos de los clientes, pues los ejecutivos reciben en su mayoría capacitaciones focalizadas en el sistema operativo.

En lo referente a la calidad de atención brindada por los ejecutivos, concluimos que es deficiente, ya que ellos no cuentan con un clima laboral que armonice su labor diaria y la facilite. La situación negativa que se da en el área es percibida por los clientes, la cual denota deficiencias, falta de entusiasmo, cordialidad y concentración durante el proceso de atención.

Por este mal servicio que están recibiendo, los usuarios no recomendarían a sus allegados visitar el CAVS de San Marino, pues no estaban conformes con la atención brindada.

## 4.2 Recomendaciones

Con base en estos aspectos, podemos recomendar al área de servicios al cliente de Movistar que para mejorar el clima laboral existente y optimizar la calidad del servicio, podrían implantar las siguientes recomendaciones:

- a. Realizar una reestructuración en el área a los ejecutivos de Servicios al cliente, asignándoles metas individuales de ventas y de atención, de acuerdo a las funciones que desarrollan y recordando que cada uno tiene líneas que vender pero en diferentes magnitudes para que puedan percibir sus comisiones por el trabajo que desempeñen individualmente. Esto significa que todos los ejecutivos deberán cumplir el 100% de sus metas individuales para comisionar, evitando así que los ejecutivos que si cumplían con las metas sean los que beneficien a todo el departamento.
- b. Enviar a los ejecutivos a novedosos y exitosos programas de satisfacción al cliente que introduzca como elementos necesarios su actitud y predisposición para conseguir un servicio excelente.
- c. El liderazgo por parte de jefes y supervisores se debe hacer presente en el área con una comunicación fluida y a tiempo, lo que garantiza que cada ejecutivo de servicio al cliente conozca oportunamente y como prioridad sus metas mensuales y anuales, consiguiendo así su cumplimiento en base a una planificación previa, así como informar también los cambios propios del negocio, situación del mercado, productos o servicios nuevos por implantarse,
- d. Darles a los ejecutivos un feedback que deben ser tomados por ellos como oportunidades de mejora, y, lo más importante no sólo

comunicar e informar sino también escuchar a sus subordinados lo que garantiza una mejor relación entre empleado y jefe.

- e. Los esquemas de compensación del personal deben ser en base a que cada ejecutivo comisione en función a sus ventas y su desempeño en el área, esto no implica incurrir en costos o gastos adicionales a los existentes ya que sólo se deberá redistribuir las funciones y asignar a cada ejecutivo al área donde se desempeñe con mayor éxito, eficacia, eficiencia y productividad.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALLES, MARTHA (2006). Selección por competencias. Edición Granica
2. ANDERSON, ROLPH E. Administración de ventas.-2da Edición.-- México: McGraw-Hill, 1995
3. ARTER DENNIS R. Auditorias de calidad para mejorar la efectividad de su empresa.
4. CALERO PÉREZ, Mavilo, Técnicas de estudio e Investigación. Distribuidora Billón. Lima, Agosto de 1991
5. CARDONA, PABLO "Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo En El Desarrollo Del Capital Humano", 2000
6. DIARIO El Universo, Ediciones varias de enero – septiembre / 2007
7. CHASE, RICHARD B. Dirección y administración de la producción y de las operaciones.—México: Irwin, 1995
8. Compañía Movistar Ecuador. Manuales de la empresa.
9. COVEY, STHEPEN R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidos Mexicana. 1996
10. Guías de Estudio UTPL, Diplomado de Atención al Cliente para Ejecutivos de Movistar.
11. KAPLAN ROBERT, NORTON DAVID, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral , Gestión 2000 S.A., Barcelona 2001
12. MARTINEZ, LUZ PATRICIA, "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002
13. NIEVES, FELIPE. Motivación y Actitud de Servicio. Edición HiTek. México.
14. NIEVES, FELIPE. Telemarketing, una profesión. Edición HiTEK. México.
15. PARKER, PETER, Ventas maduras, Clientes inocentes. Edición. Universo. México.
16. Revista Vistazo. Edición de Marzo, Julio y Septiembre de 2007

17. SANCHEZ GUTIERREZ, SALVADOR. La Comunicación Interpersonal en las Comunicaciones en: La Comunicación en las Organizaciones.
18. SCHROEDER, ROGER G. Administración de operaciones: toma de decisiones en función de operaciones.—México: Editorial McGraw – Hill, 1992
19. SERNA GOMEZ, HUMBERTO. (1998). Gerencia estratégica.
20. SHARP, ISADORE (2006). Discurso Great place to work Conference – Four Seasons
21. TREACY MICHAEL & WIERSEMA, FRED (2001). Disciplina de los líderes de mercado. Edición. Norma.
22. WHITELEY, RICHARD. La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes. México: Editorial Prentice-Hall, 1996.
23. [www.atencionalcliente.com](http://www.atencionalcliente.com)
24. [www.elinversionista.com](http://www.elinversionista.com)
25. [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)
26. [www.gestiondeventas.com](http://www.gestiondeventas.com)
27. [www.idealista.com](http://www.idealista.com)

# **ANEXOS**

ANEXO 2.2.1

MATRIZ DE TRANSACCIONES VARIAS

TRANSACCIÓN	Ejecutivo Account Team, Hunting y Datos	Ejecutivo Cuentas Compañía	Ejecutivo Call Center	SSA CAVS directos e indirectos	Ejecutivo Save Group	Ejecutivo Soporte a Das	Ejecutivo Personas / Empresas
Renovación (Upgrade)	Recibe requerimiento del cliente Revisa documentos y firmas conformes Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur con modelo, imei y forma de pago	Recibe requerimiento del cliente Revisa documentos y firmas conformes Calcula adendum Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur con modelo, imei y forma de pago	N/A Dirección requerimiento a lista de trabajo Gestion Upgrades	N/A	N/A Dirección requerimiento a lista de trabajo Gestion Upgrades	N/A Los Das direccionan estos requerimiento a Gestión Upgrades por medio de diciar un caso a 1800 Distribuidores (de 1 a 25 líneas)	Revisa deuda* Calcula adendum* Realiza el cambio de imei y genera la factura por adendum y valores de equipo Soluciona y cierra caso
Cambio de equipo	Recibe requerimiento del cliente Revisa documentos y firmas conformes Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo # de serie, modelo y forma de pago	Recibe requerimiento del cliente Revisa documentos y firmas conformes Revisa cumplimiento de política de cambio de equipo (adendum) Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo # de serie, modelo y forma de pago	Desde el 21.07.06 Ejec Call Center receta solicitud de cliente, valida datos y clave Crea caso y envía a Personas / Empresas Eg. Propios pues no podemos afectar bodegas de DAs	N/A	N/A	Recibe requerimiento del cliente por medio de coordinador del DA Revisa documentos y firmas conformes Revisa cumplimiento de política de cambio de equipo (adendum) Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo # de serie y modelo	Revisa cumplimiento de política de cambio de equipo (adendum)* Realiza el cambio de imei / esn y genera la factura por adendum y valores de equipo Soluciona y cierra caso
Cambio de Sim card	Recibe requerimiento del cliente Revisa documentos y firmas conformes Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo # de ICC y forma de pago	Recibe requerimiento del cliente Revisa documentos y firmas conformes Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo # de ICC y forma de pago	N/A	N/A	N/A	Recibe requerimiento del cliente por medio del DA Revisa documentos y firmas conformes Ejecuta cambio o denuncia Entrega a coordinador para que ingrese pago en servipagos y devuelva una copia del R/P	Recibe caso, ejecuta cambio de ICC y genera la factura por valor de sim card Soluciona y cierra caso
Entrega equipos en préstamo	CDMA: Recibe formulario para equipo en préstamo Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur GSM: Proceso en revisión	CDMA: Recibe formulario para equipo en préstamo Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur GSM: Proceso en revisión	N/A	N/A	N/A	N/A	CDMA: Realiza cambio de equipo y factura Soluciona y cierra caso GSM: Proceso en revisión
Devolución equipos en préstamo	CDMA: Recibe eq devuelto Solicita informe a Serv Tecnico Crea y envía casocaso a Back Empresas / Personas R Sur GSM: Proceso en revisión	CDMA: Recibe eq devuelto Solicita informe a Serv Tecnico Crea y envía casocaso a Back Empresas / Personas R Sur GSM: Proceso en revisión	N/A	N/A	N/A	N/A	CDMA: Realiza cambio de equipo y nota de crédito Soluciona y cierra caso GSM: Proceso en revisión
Cambio de equipo por garantía con cambio de modelo	En realidad es una retención; el escenario como tal no está aceptado. Solicita autorización para entrega de equipo de otro modelo Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur indicando claramente el valor que cancelará el cliente y el valor que asume el centro de costo	En realidad es una retención; el escenario como tal no está aceptado. Solicita autorización para entrega de equipo de otro modelo Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur indicando claramente el valor que cancelará el cliente y el valor que asume el centro de costo	N/A	N/A	N/A	En realidad es una retención; el escenario como tal no está aceptado. El DA deberá tener autorización para entrega de equipo de otro modelo sin costo Personas R Sur indicando claramente el valor y el cc que lo asume	Realiza el cambio de imei y genera la factura por valores de equipo Soluciona y cierra caso
CANCELACIÓN	Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas R Sur	Recibe requerimiento del cliente Revisa deuda Calcula adendum Crea y envía caso a Back Empresas/ Personas R Sur	N/A Da información a cliente e indica que para este trámite debe enviar una carta o acercarse a un CAVS	N/A	Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur indicando claramente líneas a cancelar y valores a cargar por concepto de adendum	Recibe requerimiento del cliente por medio del coordinador del DA Revisa si aplica (deuda, firma titular de la cuenta, etc) Crea y envía caso a SG Cancelación	Revisa deuda* Calcula adendum* Procesa cancelación del servicio y genera factura por adendum Soluciona y cierra caso

ANEXO 2.2.1

MATRIZ DE TRANSACCIONES VARIAS

TRANSACCIÓN	Ejecutivo Account Team, Hunting y Datos	Ejecutivo Cuentas Compañía	Ejecutivo Call Center	SSA CAVS directos e indirectos	Ejecutivo Save Group	Ejecutivo Soporte a Das	Ejecutivo Personas / Empresas
Cambio a prepago	Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe requerimiento del cliente Revisa deuda Calcula adendum Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Reconfirmar con Cintily Recepta solicitud de cliente vía telefónica, valida información y clave. Crea caso con todos los datos incluyendo: si debe pagar o no adendum Envía caso a Back Personas / Empresas R Sur	N/A	Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur Indicando claramente líneas a cancelar y valores a cargar por concepto de adendum	Recibe requerimiento del cliente por medio del coordinador del DA Revisa si aplica (deuda, firma titular de la cuenta, etc) Crea y envía caso a SG Cancelación (más de 3 líneas) Crea y envía casa a Back Empresas / Personas R Sur (de 1 a 3 líneas)	Revisa deuda* Calcula adendum* Procesa cambio y genera factura por adendum y tarjeta virtual Soluciona y cierra caso
Cambios de plan / cta	Recibe requerimiento del cliente Envía a crédito (si sube de plan y requiere aprobación) Crea y envía caso a Back Empresas R Sur	Recibe requerimiento del cliente Calcula adendum (si baja de plan) Envía a crédito (si sube de plan y requiere aprobación) Una vez aprobado crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur Una vez procesado el cambio realiza la distribución de saldos en caso de ser necesario	Recepta solicitud de cliente vía telefónica, valida información y clave. Crea caso con todos los datos incluyendo: fecha de ejecución en el caso de planes que solo se deban cambiar en fecha de corte valores que deba pagar cliente en caso de bajar de plan aprobación de crédito cuando sube de plan Envía caso a Back Personas / Empresas R Sur	N/A	N/A	Recibe requerimiento del cliente por medio de coordinador de DA Revisa deuda Calcula adendum (si baja de plan) Envía a crédito (si sube de plan y requiere aprobación) Una vez aprobado crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Revisa deuda* Calcula adendum (si baja de plan)* Procesa cambio y genera factura por adendum Una vez procesado el cambio realiza la distribución de saldos en caso de ser necesario* Soluciona y cierra caso
Cambio de número	Recibe requerimiento del cliente Revisa deuda Solicita # si es Oro Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe requerimiento del cliente Revisa deuda Solicita # si es Oro Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Desde el 21.07.06 ejec Call Center receptorá solicitud de cliente, dara información, validará datos y clave. Crear caso y enviará a Personas / Empresas	N/A	N/A	Recibe requerimiento del cliente por medio de coordinador del DA Revisa deuda Solicita # si es Oro Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Procesa cambio y genera factura por costo de número normal u oro Soluciona y cierra caso Para cambio de # en pp enviado por C Center el valor del número se descontará del saldo
Activación / desactivación SVA	Activación: Recibe requerimiento del cliente Confirma si aplica el SVA al plan que tiene contratado según guía comercial Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur Desactivación: Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Activación: Recibe requerimiento del cliente Confirma si aplica el SVA al plan que tiene contratado según guía comercial Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur Desactivación: Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	N/A Da información a cliente activa sva que no requieren documentación de soporte e indica que para sva que si requieren autorización por escrito del titular, debe enviar una carta o acercarse a un CAVS	N/A	N/A	Activación: Recibe requerimiento del cliente por medio de coordinador de DA Confirma si aplica el SVA al plan que tiene contratado según guía comercial Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur Desactivación: Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Activa/desactiva Soluciona y cierra caso
Ajustes	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe reclamo del cliente por medio de coordinador de DA Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Confirma error y corrige en el sistema para que no se vuelva a generar un ajuste Calcula valor del ajuste Emite FASNC para aprobaciones e ingreso de nota de crédito Soluciona caso
Solicitud de devolución de saldos a favor	Verifica que exista saldo a favor en la cuenta del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Verifica que exista saldo a favor en la cuenta del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Verifica que exista saldo a favor en la cuenta del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	N/A	Verifica que exista saldo a favor en la cuenta del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Verifica que exista saldo a favor en la cuenta del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Emite solicitud de pago Adjunta soportes Soluciona y cierra caso indicando # de solicitud Entrega documentos a jefe.



ANEXO 2.2.1

MATRIZ DE TRANSACCIONES VARIAS

TRANSACCIÓN	Ejecutivo Account Team, Hunting y Datos	Ejecutivo Cuentas Compañía	Ejecutivo Call Center	SSA CAVS directos e indirectos	Ejecutivo Save Group	Ejecutivo Soporte a Das	Ejecutivo Personas / Empresas
Transferencia de saldos en bonos	Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información de débito y crédito	Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información de débito y crédito	N/A Da información a cliente e indica que para este trámite debe enviar una carta o acercarse a un CAVS	N/A	N/A	N/A	Realiza los débitos y créditos según detalle Soluciona y cierra caso
Pagos manuales por falla de plataforma	Recibe reclamo del cliente Por falla sistema Valida error Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información de crédito Por retención Obtiene aprobación del nivel correspondiente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información de crédito	Recibe reclamo del cliente Por falla sistema Valida error Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información de crédito Por retención Obtiene aprobación del nivel correspondiente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información de crédito	N/A	N/A	N/A	Recibe reclamo del cliente por medio del coordinador del DA Por falla sistema Valida el error Crea y envía caso a Back Empresas/Personas R Sur incluyendo información de crédito Por retención Verifica aprobación del nivel correspondiente Crea y envía caso a Back Empresas/Personas R Sur incluyendo información de crédito	Realiza pago Soluciona y cierra caso
Sustitución factura	Recibe reclamo del cliente Retiene factura original anterior Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Procesos Internos R Sur y entrega original de fact anterior a ejecutivo de operaciones encargado Recibe de ejecutivo de operaciones nueva fact manual y envía a cliente	Recibe reclamo del cliente Retiene factura original anterior Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Procesos Internos R Sur y entrega original de fact anterior a ejecutivo de operaciones encargado Recibe de ejecutivo de operaciones nueva fact manual y envía a cliente	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Corrección facturación NO cíclica (miscelánea)	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	N/A	N/A	N/A	Recibe reclamo del cliente Verifica si existe error en la factura Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur Pendiente por limitación boodega virtual	Si el pago es contado Emite Nota de crédito parcial Reversa valores de fondo si aplica Si el pago a cuotas Emite Nota de crédito total Reversa valores de fondo si aplica Genera nueva factura miscelánea Soluciona y cierra caso
Cambio de modelo de equipo	Recibe requerimiento del cliente Recibe equipo anterior 0 horas uso Solicita informe técnico Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur indicando # de imei, modelo y forma de pago	Recibe requerimiento del cliente Recibe equipo anterior 0 horas uso Solicita informe técnico Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur indicando # de imei, modelo y forma de pago	N/A	N/A	N/A	Recibe requerimiento del cliente por medio del coordinador del DA Verifica informe técnico eq. Anterior 0 horas uso y solicitud de cambio Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur indicando # de imei, modelo y forma de pago proceso pendiente por limitación con bodegas virtuales DAS	Realiza cambio a nuevo equipo y genera factura Emite NC por equipo anterior Regulariza fondo pool si aplica Realiza entrada extra a boodega en el sistema Soluciona y cierra caso
Proceso venta incompleto	Recibe requerimiento del cliente Recibe equipo anterior 0 horas uso Solicita informe técnico Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur para cancelación y NC	Recibe requerimiento del cliente Recibe equipo anterior 0 horas uso Solicita informe técnico Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur para cancelación y NC	N/A	N/A	N/A	Recibe requerimiento del cliente por medio del coordinador del DA Verifica informe técnico eq. Anterior 0 horas uso Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur para cancelación y NC cíclica y NO cíclica proceso pendiente por limitación con bodegas virtuales DAS NC no cíclica	Cancela el servicio Emite NC cíclica y no cíclica (excepto eq de DAS por ahora) Regulariza fondo si aplica Realiza entrada Soluciona y cierra caso

ANEXO 2.2.1

MATRIZ DE TRANSACCIONES VARIAS							
TRANSACCIÓN	Ejecutivo Account Team, Hunting y Datos	Ejecutivo Cuentas Compañía	Ejecutivo Call Center	SSA CAVS directos e indirectos	Ejecutivo Save Group	Ejecutivo Soporte a Das	Ejecutivo Personas / Empresas
Actualización de datos (cambio de dirección, razón social, clave de servicios en línea, cambio de usuarios)	Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información a modificar	Recibe requerimiento del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información a modificar	N/A	N/A	N/A	Recibe requerimiento del cliente por medio de coordinador del DA Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur incluyendo información a modificar	Realiza modificación Soluciona y cierra caso
Aviso y anulación de siniestro	Recibe notificación del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe notificación del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	N/A	N/A	N/A	Recibe notificación del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Ejecuta OOSS correspondiente Soluciona y cierra caso
Reimpresión facturas y INC	Recibe solicitud del cliente Crea y envía caso a Back Procesos Internos R Sur Recibe de ejecutivo de operaciones copia y entrega a cliente	Recibe solicitud del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur con datos de nuevo titular	N/A	N/A	N/A	Recibe solicitud del cliente por medio del DA Crea y envía caso a Back Procesos Internos R Sur	Crea y envía caso a Back Reclamos R Sur especificando si requiere original ó copia de factura o NC como parte de algún proceso Recibe documento y continúa proceso según corresponda
Cambio de ciclo de facturación	Recibe solicitud del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Recibe solicitud del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	N/A	N/A	N/A	Recibe solicitud del cliente por medio del DA Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	Procesa cambio en el sistema Soluciona y cierra caso
Cambio de propietario en prepago	Recibe solicitud del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur con datos de nuevo titular	Recibe solicitud del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur con datos de nuevo titular	N/A	N/A	N/A	N/A	Realiza cambio en el sistema Soluciona y cierra caso
Información cálculo de adendum	Recibe solicitud del cliente Crea y envía caso a Back Empresas / Personas R Sur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Calcula valores de adendum Envía información al ejecutivo de cuenta vía mail Soluciona y cierra caso
Soporte Comercial	Acuerda con el cliente negociación especial previa aprobación correspondiente Envía mail a ejecutiva soporte comercial detallando explicación e requerimiento de cliente de cuadros explicativos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Movistar  
Elaborado por: Las Maestranas

## ANEXO 2.2.2 CUADRO DE REQUERIMIENTOS Y GUÍA PARA EL ENVÍO DE CASO

LISTA DE TRABAJO	MEDIO	TIPO TRANSACCION	OBSERVACION
<p>Personas / Empresas R Sur (dependiend o si está activado con Cl o RUC)</p>	<p>CASO SCL O PEOPLE SOFT</p>	<p>Cambio de equipo * Cambio de simcard * Activación / desactivación SVA * Modificación de saldos en híbridos * Asignación de clave para distribución de bono empresarial * Reactivación por robo * Renovación (Upgrade) Entrega equipos en préstamo Devolución equipos en préstamo Cambio de equipo por garantía con cambio de modelo Cancelación Cambio a prepago Cambios de plan / cta Cambio de número Ajustes Solicitud de devolución de saldos a favor Rastreo de llamadas Detalle llamadas y SMS salientes Cambio de modelo Actualización de datos (cambio de dirección, razón social, clave de servicios en línea, cambio de usuarios) Corrección facturación NO cíclica (miscelánea) Aviso y anulación de siniestro Cambio de ciclo de facturación Cambio de propietario en prepago Migraciones (upgrades en distinta tecnología) Consulta Cálculo de Adendum Liberación de series robadas Blackberry, Internet Dedicado, Transmisión de Datos y CDMA1x (postventa)</p>	<p>Los mails de aprobación los deben enviar a la lista de correo del mismo nombre del área responsable que escogieron en SCL (#VTSC- Operaciones Personas Rsur o #VTSC-Operaciones Empresas Rsur) Los mails deben incluir solo aprobaciones (incluyendo condiciones y plazos) y archivos, no instrucciones del requerimiento, toda instrucción debe estar en el caso En el título del mail deben indicar el número de caso *Tipo de transacciones que se pueden solicitar mediante la atención telefónica cuando se trata de 1 suscripción. Únicamente en el caso de Modificación de saldos en híbridos se atienden hasta 5 líneas. Base celular: 098815555. Este servicio estará disponible en Operaciones hasta el 28 de febrero 2007. Las compras y distribución de recargas on line están disponibles para el cliente y/o ejecutivo de cuenta en la página web.</p>
<p>ROAMING GYE</p>	<p>CASO PEOPLE SOFT</p>	<p>Roaming - clientes GSM  Roaming - clientes CDMA</p>	<p>Solo casos de activación/desactivación del componente y reclamos de factura. Los reclamos de clientes que nos les funcione el servicio se reportan a roamingsvc@telefonica.com.ec El ejecutivo es responsable de hacer firmar el adendum y que el mismo repose en el Archivo Todos los casos: activación, desactivación, reclamos, préstamo equipos GSM. El ejecutivo es responsable de hacer firmar el adendum y que el mismo repose en el Archivo</p>
<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>FISICO</p>	<p>Ingreso de contratos productos de voz y datos  Lineas test</p>	<p>Entregar contrato/adendum debidamente firmados junto con documentos habilitantes a Yanina Zúñiga / Romina Lofredo Entregar formulario a Janet Bueno debidamente autorizado</p>

**ANEXO 2.2.2**  
**CUADRO DE REQUERIMIENTOS Y GUÍA PARA EL ENVÍO DE CASOS - SOPORTE COMERCIAL**

TIPO TRANSACCION	MEDIO	OBSERVACION
ASIGNACION DE CUENTAS A SOPORTE COMERCIAL	MAIL	<p>Por el momento no se está brindando este soporte a clientes que no tengan ya un ejecutivo de Soporte Comercial asignado.</p> <p>Para la inclusión de cuentas/códigos nuevos de clientes que ya tienen asignado un ejecutivo de Soporte Comercial, el Ejecutivo de Cuenta deberá enviar la información directamente al ejecutivo de Soporte Comercial asignado.</p>
ENVIO DE CASOS POR RECLAMOS DE FACTURA DE CUENTAS ASIGNADAS A EJECUTIVO SOPORTE COMERCIAL	CASO	<p>Para el procesamiento de otras notas de crédito de estas cuentas, el medio de comunicación será vía caso a Back Personas / Empresas, identificando al inicio del caso: CUENTA SOPORTE COMERCIAL para que se asigne al ejecutivo de soporte comercial responsable de la cuenta, ejemplo: Cuenta Soporte Comercial. Cliente solicita ajuste por SOS no solicitado.</p>

## ANEXO 2.2.2

### PROCESO NOTAS DE CRÉDITO NO CÍCLICAS- ESCENARIO: CAMBIO DE MODELO PROCESO DE VENTA INCOMPLETO CUANDO EL EQUIPO QUE DEVUELVE TIENE COSTO

VENTAS DIRECTAS	OPERACIONES	BODEGA	GNC
<p>Crea caso y direcciona a Back Empresas / Personas con instrucciones para transacción</p> <p>Cambio de modelo de equipo: detallar IMEI nuevo, precio y forma de pago</p> <p>Proceso de venta incompleto: detallar líneas a cancelar</p> <p>Entrega equipo anterior a bodega con informe técnico cero horas uso</p> <p>Entrega NC del equipo a bodega para que realicen ingreso extra</p>	<p>Back Empresas / Personas</p> <p>Recibe caso, valida la recepción del equipo en el archivo "Acta entrega-recepción equipos en bodega" en el compartido de Operaciones R SUR, procesa cambio o cancelación, emite factura miscelanea cuando procede, regulariza fondo pool.</p> <p>Cambio de modelo: Emite FASNC y deriva caso a GNC en ICS con el comentario correspondiente para emisión de NC no cíclica</p> <p>Proceso de Venta Incompleto: Emite FASNC y deriva caso a GNC en ICS con con el comentario correspondiente para emisión de NC cíclica y no cíclica</p>	<p>Recibe equipo y valida condiciones del mismo</p> <p>Envía mail confirmando recepción del equipo a ejecutivo con copia a Jefaturas de Operaciones y a GNC (Jessica del Pezo y Daniel Castillo)</p> <p>Recibe NC del ejecutivo de cuenta y realiza ingreso extra</p>	<p>Recibe FASNC y caso</p> <p>Valida recepción de equipo (mail Bodega)</p> <p>Genera NC cíclica y no cíclica, cierra caso y entrega documentos a Operaciones</p>

## ANEXO 2.2.2

### PROCESO NOTAS DE CRÉDITO NO CÍCLICAS - ESCENARIO: CAMBIO DE MODELO PROCESO DE VENTA INCOMPLETO CUANDO EL EQUIPO QUE DEVUELVE NO TIENE COSTO

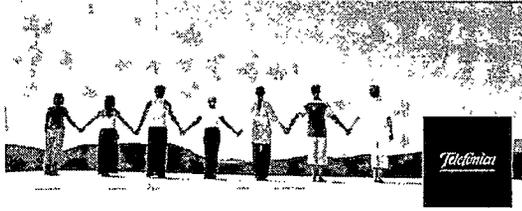
VENTAS DIRECTAS	OPERACIONES	BODEGA	GNC
<p>Crea caso y direcciona a Back Empresas / Personas con instrucciones para transacción</p> <p>Cambio de modelo de equipo: detallar IMEI nuevo, precio y forma de pago</p> <p>Proceso de venta incompleto: detallar lineas a cancelar</p> <p>Entrega equipo anterior a bodega con informe técnico cero horas uso y factura equipo anterior</p>	<p>Back Empresas / Personas</p> <p>Recibe caso, valida la recepción del equipo en el archivo "Acta entrega-recepción equipos en bodega" en el compartido de Operaciones R SUR, procesa cambio o cancelación, emite factura miscelanea cuando procede, regulariza fondo pool.</p> <p>Cambio de modelo: No aplica ningún tipo de nota de crédito</p> <p>Proceso de Venta Incompleto: Emite FASNC y deriva caso a GNC en ICS con el comentario correspondiente para emisión de NC cíclica</p>	<p>Recibe del ejecutivo de cuenta el equipo y valida condiciones del mismo</p> <p>Recibe del ejecutivo de cuenta la factura original del equipo devuelto, valida que el valor facturado por el mismo fue cero y realiza ingreso extra</p>	<p>Si se trata de Proceso de Venta Incompleto:  Recibe FASNC y caso de Operaciones para la emisión de la NC cíclica</p> <p>Genera NC cíclica, cierra caso y entrega documentos a Operaciones</p>

**ANEXO 2.2.2**  
**PROCESO NOTAS DE CRÉDITO NO CÍCLICAS - ESCENARIO: CAMBIO O ERROR EN FORMA DE PAGO**

VENTAS DIRECTAS	OPERACIONES	BODEGA	GNC
Crea caso y direcciona a Back Empresas / Personas con instrucciones para transacción detallando claramente el error	Back Empresas / Personas  Recibe caso, valida error, emite nueva factura miscelánea si procede, regulariza fondo si procede, emite FASNC y registra nota en solución propuesta	N/A	Recibe FASNC  Genera NC y cierra caso  Entrega documento a Operaciones

### **Soporte Operativo a Clientes de la Primera Línea**

Telefónica Ecuador  
Junio 12/2017



### **Campaña Informativa**

*Evitemos los reprocesos y tiempos de espera para nuestros clientes*



Vicepresidencia de Operaciones y Servicios al Cliente

2

Telefónica

### **NUESTRA RESPONSABILIDAD**

*Debemos informar a los clientes el número del requerimiento que fue generado en los sistemas, reiterando que el mismo lo deberá conservar para solicitar información de su solicitud*



Vicepresidencia de Operaciones y Servicios al Cliente

3

Telefónica

### **NUESTRO COMPROMISO**

*Si el cliente se comunica con nosotros o se acerca al CAV'S le solicitaremos el número de caso que le fue asignado. Si el cliente no lo tiene será nuestro compromiso realizar una revisión en los sistemas para validar que ya exista una atención (Casos) para darle continuidad.*

*Si ya existe uno caso no debemos crear uno nuevo, ya que generamos reprocesos y tiempos de espera en la atención que ya este en curso, además molestias al cliente.*



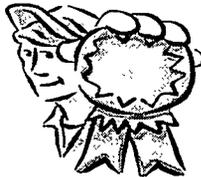
Vicepresidencia de Operaciones y Servicios al Cliente

4

Telefónica

### **El cliente en nuestras manos**

*Las áreas de Servicio al Cliente tenemos la gran responsabilidad de contribuir en la excelente atención que nuestro cliente se merece y de este modo apoyar el crecimiento de Otecel S.A*



Vicepresidencia de Operaciones y Servicios al Cliente

5

Telefónica

# Mundo Movistar

TELEFÓNICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

1

## Mundo Movistar es la "idea" sobre la que queremos construir y apalancar nuestro posicionamiento global...

**Concepto de Comunicación**  
movistar

**Atributos**  
Universalidad  
Globalidad

**Áreas de trabajo**  
Productos y servicios globales  
Canales y atención al cliente desde una perspectiva global  
Comunicación

...explotando una serie de ventajas competitivas sostenibles que nos permitan estar un "paso por delante" de nuestros competidores.

TELEFÓNICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

2

## Mundo Movistar es nuestro enfoque de trabajo para obtener sinergias desde la perspectiva de los ingresos

**Objetivo**  
Aumentar los ingresos de Grupo aprovechando nuestra posición de liderazgo en los países de habla hispano-portuguesa

**¿Cómo?**  
Dejando de ser percibidos como operador "nacional" y reforzar la percepción de nuestra pertenencia a un grupo multinacional

**Segmentos objetivo**  
"Comunidades emigrantes, inmigrantes"

**Impacto**  
Incremento de fidelización y cuota de mercado tanto en países de origen como de destino de emigrantes  
Incremento tráfico roaming In&Out, LDI

TELEFÓNICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

3

## Actividades 2006 / 2007

**2006**  
Tienda Global movistar  
Venta de Packs  
Derechos España & Ecuador  
Ecuador sobre el MS de Ventas

**2007**  
Ventas unidas ECUADOR  
Multisección con Ecuador  
Perú, Venezuela y México  
Roaming  
Tarjetas preferenciales en Roaming y servicios SMS  
EPA/AR/Andes/AR Num (VOZASMS)  
MMS Internet, on-net, Chat movistar, Messenger, correo y noticas

TELEFÓNICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

4

## MANUAL DE PROCESOS "VENTA MUNDO MOVISTAR"

1. Compra en país de origen notificación vía WEB  
2. Call Center Mundo Movistar contacta a cliente beneficiario  
3. Cliente visita local acordado para entrega  
4. SSA activa y factura Terminal. Cliente recibe factura de Terminal  
5. Caja emite recibo de pago (cruce cuentas)  
6. Bodega entrega Terminal a cliente verificando documentos

TELEFÓNICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

5

## Proceso de Entrega MM, Ventas en España Gestión Ejecutivo Cava, Cava en Das o Delivery

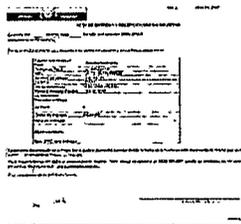
CLIENTE en Ecuador se acerca a retirar su pack.  
Ejecutivo :  
Busca # solicitud en aplicación "SISI" y comprueba datos del cliente con su cédula de identidad.

TELEFÓNICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

6

### Proceso de Entrega MM, Ventas en España Gestión Ejecutivo Cavs, Cavs en Das o Delivery

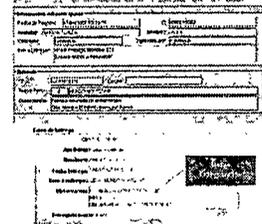
- Toma los datos de un Pack MUNDO MOVISTAR, del modelo registrado en la aplicación
- Da alta en SCL, la factura debe salir a nombre de "CONSUMIDOR FINAL"
- Imprime la factura y 2 copias del "Acta de Entrega/Recepción"



TELEFONICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente 7

### Proceso de Entrega MM, Ventas en España Gestión Ejecutivo Cavs, Cavs en Das o Delivery

- Registrar obligatoriamente en el campo "Observación" de "SISCI": IMEI, ICC, MIN y # DE FACTURA. Finaliza el proceso haciendo click en "Actualizar".
- Entregar a cliente la factura original, una copia del acta de entrega.



TELEFONICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente 8

### Proceso de Entrega MM, Ventas en España Gestión Ejecutivo Cavs Cavs en Das o Delivery

**Para Cavs Directos:**

- Cajero revisa factura y verifica que sea una entrega de Mundo Movistar.
- Caja emite un recibo de pago en "SCL" con motivo "CRUCE DE CUENTA".
- Bodega, entrega equipo previa presentación de factura y recibo de pago sellado por caja.

**Para Cavs en Das:**

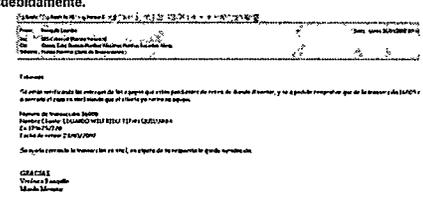
1. Jefe de Cavs en Das supervisa la regularización de transacciones MM, de tal forma que no exista saldos en prepago.
2. La regularización de la transacción se realiza en 72 horas por parte del Ejecutivo de Soporte Comercial de Cavs en Das, de acuerdo al procedimiento "Control de Saldos en Prepago".

TELEFONICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente 9

### Proceso de Entrega MM, Ventas en España Gestión Ejecutivo Cavs, Cavs en Das o Delivery

- Es obligación de ejecutivo que realiza la entrega, cerrar caso en "SISCI" inmediatamente de ser activada la línea. En caso de incumplimiento el jefe inmediato debe establecer las sanciones que apliquen a su criterio.

Si por negligencia del ejecutivo, no se cierra un caso y esto genera una duplicidad en la entrega del producto a un beneficiario de MM, se cobrará al ejecutivo los valores correspondientes de los equipos entregados indebidamente.



TELEFONICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente 10

### Proceso de Entrega MM, Ventas en España Gestión Ejecutivo Cavs, Cavs en Das o Delivery

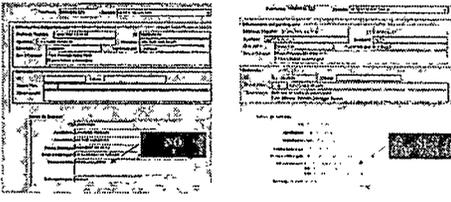
Ejecutivo Cavs en Das debe contactarse telefónicamente con Call Center MM inmediatamente en caso de que no encuentre en el sistema "Siscl" transacción de cliente o surja cualquier incidencia en la entrega de un pack MM. Si el beneficiario se acerca fuera de los horarios de trabajo al punto de entrega, es responsabilidad del Ejecutivo enviar un mail a supervisor Call Center detallando incidencia. (Información de extensiones Call Center MM actualizadas "Freeway").



TELEFONICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente 11

### Proceso de Entrega MM, Ventas en España Gestión Ejecutivo Cavs, Cavs en Das o Delivery

- Colocar la información en las aplicaciones y sistemas utilizados en las transacciones Mundo Movistar conforme el Instructivo IN-CO.VE.01.04 Aplicaciones Mundo Movistar. Una vez que el equipo MM sea facturado no podrá ser devuelto por cliente, ni aceptado por Cavs o Cavs en Das.



TELEFONICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente 12

**Mundo Movistar**

**Políticas asociadas al emisor y beneficiario**

Si cliente adquiere mas de un pack se debe ingresar una solicitud diferente para cada uno de ellos.

- \* Al estar utilizando la modalidad de "pagos misceláneos" para la recaudación del dinero, no se pueden procesar anulaciones de los recibos de pago. El cliente debe saber que cualquier devolución se realizará en un plazo de 8 a 15 días, siempre y cuando desista de la compra en un máximo de 7 días desde la fecha de emisión del comprobante de pago y si el pack no ha sido entregado en el país de destino.

- \* Para el caso de devoluciones de ventas realizadas en Ecuador, estas podrán ser autorizadas por un SUPERVISOR.

El SSA deberá solicitar la devolución de los fondos cancelados en Caja por medio de la herramienta de Intranet "Devoluciones pagos a clientes" con la debida aprobación del Jefe del Cav's. Posteriormente deberá adjuntar la documentación necesaria (Recibo de pago efectuado en caja, Anulación de la nota de pedido) para que sea enviada a Contabilidad como respaldo de la anulación.

- \* El pack debe recogerse en el país de destino hasta 30 días luego de la compra, caso contrario no se garantiza la oferta comercial

El pack se entregará en el país de destino exclusivamente y en la modalidad de prepago

**Mundo Movistar**

**Políticas asociadas al emisor y beneficiario**

- \* El pack se entregará previa la presentación del # de solicitud que acredita la compra y los respectivos documentos de identificación y carta de autorización en caso de que no se acerque el beneficiario.

- \* Transcurrido 1 año desde la fecha de la compra OTECEL no está en obligación de devolver cantidad alguna.

- \* En los casos en que el beneficiario no se haya comunicado dentro de las 24 horas siguientes a la compra del Pack, el Call Center de cada país se contactará con el beneficiario para informarle los pasos a seguir.

- \* El beneficiario en el país de destino no deberá cancelar ningún valor por concepto de Venta Inicial o entrega.

No se aceptarán cambios de equipos ni reversiones de ventas en el país de destino.

**Mundo movistar**

\*Para las ventas de Mundo Movistar transferir a las siguientes extensiones:

096395766

095402816

098122444

098122444

022227700

022227700

022227700

022227700

\*Para Cav's en Web:

**Oferta USA**

Nombre y Apellido del cliente:  
Número de contacto:  
Ciudad:  
Código de transacción (si lo tiene):

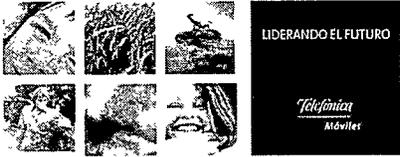
**Oferta España**

Si tienes problemas con el ingreso al nuevo Sistema Ventas Multidireccionales:  
Elizabeth Guzman - 098122444 o 022227700 ext.: 6782  
Coordinadora Mundo Movistar

TELEFONICA ECUADOR  
Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

*Teléfono*

## CAMBIO DE SIMCARD



Septiembre 2005

Telefónica Móviles Ecuador

*Telefónica*

## POLITICAS

- Se realiza cambio simcard por pedido del Propietario
- Se debe llenar la documentación respectiva (Formulario SVC)
- El costo de la simcard lo determina el departamento de Mercadeo
- Cambios de simcard por robo, daño perdida o bloqueo tiene un costo asociado que debe ser cancelado por el cliente



*Telefónica*

## POLITICAS

- Celular Seguro no aplica para cambio de simcard
- Cambio de simcard por garantía no tiene costo asociado
- En caso de daño o bloqueo el cliente debe presentar al ejecutivo el informe técnico o el Simcard reporte.



*Telefónica*

## CAMBIO DE SIMCARD POR GARANTIA

### CAVS EN DAS

- Ejecutivo emite informe en el Sim Reader, si existiera daño de fábrica, se realiza el cambio de simcard por garantía.
- Cavs en Das, solo realiza cambio de Simcard de Postpagos con cargo a la cuenta, si es un prepago se deriva a Operaciones.



*Telefónica*

## CAMBIO DE SIMCARD QUE NO SEA POR GARANTÍA

### CAVS EN DAS

- Ejecutivo valida el cambio de Simcard, y procesa el mismo en el sistema.
- Cavs en Das, solo realiza cambio de Simcard de Postpagos con cargo a la cuenta, si es un prepago se deriva a Operaciones.



## CAMBIO DE SIMCARD



### PROCEDIMIENTO

*Telefónica*  
  
  


**PROCEDIMIENTO**

1. Escoger el modulo de opciones de atención del cliente y el submodulo servicio atención a cliente.
2. Ingresar claves de usuario para entrar a la aplicación y presionar el botón.
3. Una vez presionado el botón **ACEPTAR** el sistema despliega la pantalla de búsqueda aquí debemos escoger un criterio de búsqueda y presionar el botón **Buscar**

*Telefónica*  
  
  


**PROCEDIMIENTO**

4. Una vez que se presiona el botón de Búsqueda se puede visualizar la pestaña de **ABONADOS** Y presionamos el botón.
5. Seleccionamos la paleta **Abonado Celular** y la **OSS CAMBIO DE SIMCARD**. Dar clic en el botón que se habilita.

*Telefónica*  
  
  


**PROCEDIMIENTO**

6. Despliega la pantalla **Cambio de Simcard**. En la causa del cambio se escoge **SIM CARD NUEVA** y en el campo tipo de terminal escoger **SIMCARD**. Dar clic en **Seleccionar Simcard**.
7. En categoría tributaria seleccionar **FACTURÁ CONTADO** y dar clic en aceptar.
8. Al dar aceptar envía pantalla cambio de Sim. En número de serie se ingresa el ICC. **Se escoge el uso prepago o postpago**.

*Telefónica*  
  
  


**PROCEDIMIENTO**

9. Dar clic en y la **serie de la simcard** o **ICC** se despliega en Tipo de Stock identificado por su número de serie. Dar clic en **Aceptar**.
10. Se regresa a la pantalla inicial, se confirma la serie y se da Clic en **Aceptar**.
11. El sistema despliega la pantalla en la que se muestra el valor de la SIM sin IVA. Dar Clic en el Botón **Aceptar**.

*Telefónica*  
  
  


**PROCEDIMIENTO**

12. Se despliega la pantalla de **Presupuesto para la Venta** con el valor de la SIM incluido IVA. Dar clic en **Aceptar**.
13. Se despliega la pantalla **Presupuesto para la Venta en Oficina**. En el campo tipo de valor escoger "Efectivo". Dar clic en **Aceptar**.
14. Se despliega cuadro de aceptación de la venta. Dar clic en el botón **YES**

*Telefónica*  
  
  


**PROCEDIMIENTO**

15. Aparece cuadro de dialogo para la impresión de la factura. Dar clic en el botón **YES**.
16. Ingresar Notas en el Cuadro.
17. Aparecerá cuadro con el número de orden generada.

**ENCUESTA**  
**EMPRESA DE ESTUDIO: MOVISTAR**  
**SUCURSAL: SAN MARINO**  
**TOPICO: CALIDAD DE ATENCION EN SERVICIO AL CLIENTE**

1. ¿El ejecutivo lo saludó cordialmente a su llegada?

Sí	No
----	----

2. ¿Sintió que el ejecutivo escuchó con atención su requerimiento?

Sí	No
----	----

3. ¿Recibió solución?

Sí	No
----	----

4. ¿Como calificaría la atención recibida?

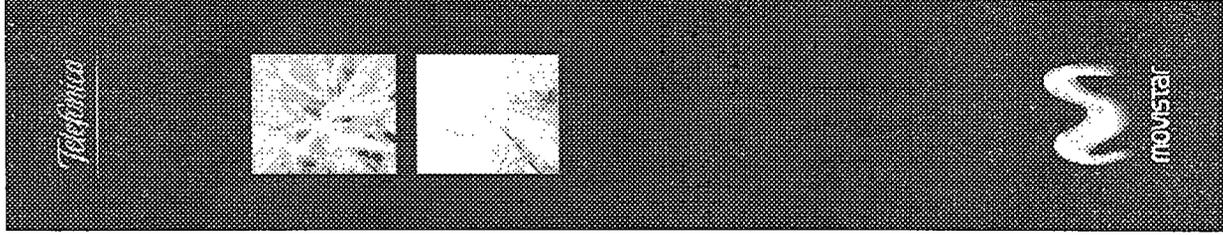
Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

5. ¿Recomendaría en general el servicio del local de Movistar San Marino a sus amigos/familiares?

Sí	No
----	----

TELEFONICA MOVILES MOVISTAR ECUADOR  
 SUCURSAL GUAYAQUIL  
 TABULACION MEDICION DEL CLIMA LABORAL  
 MES: MAYO  
 AÑO: 2007

	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Ejecutivo 4	Ejecutivo 5	Ejecutivo 6	Ejecutivo 7	Ejecutivo 8	Ejecutivo 9	Ejecutivo 10	Ejecutivo 11	Ejecutivo 12	Ejecutivo 13	Ejecutivo 14	Ejecutivo 15	Ejecutivo 16	Ejecutivo 17	Ejecutivo 18	Promedio
<b>EVALUACION DEL LIDERAZGO</b>																			
1. Mi jefe me explica claramente lo que espera de mí	94	82	95	86	82	80	85	80	86	95	85	86	84	90	87	82	85	84	86
2. Mi jefe me proporciona apoyo para la consecución de mis actividades diarias	78	75	70	68	74	78	64	68	64	75	60	70	75	82	66	80	75	74	72
<b>EVALUACION DE LA COMUNICACION</b>																			
3. Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo	82	70	70	78	76	78	80	82	72	75	78	75	72	70	75	70	75	72	75
4. Mi jefe me informa de manera oportuna mis objetivos mensuales y anuales a cumplir	70	79	75	75	78	79	70	75	76	82	76	89	70	77	75	82	80	78	77
<b>FORMAS DE RECONOCIMIENTO</b>																			
5. Todos tenemos oportunidad de recibir reconocimiento especial por la labor bien hecha.	61	52	50	62	50	49	47	52	56	46	47	48	40	42	48	43	45	62	50
6. Mi jefe escala mis reconocimientos hacia niveles jerárquicos superiores.	60	61	60	62	59	65	58	60	64	60	62	65	60	72	55	66	67	78	63
<b>SISTEMA DE COMPENSACIONES</b>																			
7. Conozco los criterios que se utilizan para fijar las remuneraciones de mi empresa.	56	50	40	42	42	40	40	44	52	54	44	40	45	45	51	43	42	40	45
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>																			
8. En esta empresa se comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.	74	76	72	78	72	70	76	79	81	80	73	75	70	72	74	77	76	75	75
9. Siento que los procesos de concursos internos se manejan de manera objetiva	86	82	80	80	82	80	82	80	80	75	70	88	80	82	82	83	82	84	81
<b>EVALUACION GENERAL</b>																			
10. Globalmente, estoy satisfecho de trabajar en esta empresa	90	96	93	90	90	93	92	93	95	93	95	95	90	90	93	92	95	99	93
11. La empresa en la que laboro me proporciona bienestar personal	45	39	40	45	42	40	43	41	43	49	46	54	50	66	60	56	42	45	47



TELEFONICA MOVILES MOVISTAR ECUADOR  
 SUCURSAL GUAYAQUIL  
 TABULACION MEDICION DEL CLIMA LABORAL  
 MES: JUNIO  
 AÑO: 2007

	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Ejecutivo 4	Ejecutivo 5	Ejecutivo 6	Ejecutivo 7	Ejecutivo 8	Ejecutivo 9	Ejecutivo 10	Ejecutivo 11	Ejecutivo 12	Ejecutivo 13	Ejecutivo 14	Ejecutivo 15	Ejecutivo 16	Ejecutivo 17	Ejecutivo 18	Promedio
<b>EVALUACION DEL LIDERAZGO</b>																			
1. Mi jefe me explica claramente lo que espera de mí	69	70	75	72	67	71	71	71	70	72	70	74	78	76	74	76	74	70	72
2. Mi jefe me proporciona apoyo para la consecución de mis actividades diarias	56	58	58	53	52	56	52	55	52	55	54	54	56	57	52	65	57	50	55
<b>EVALUACION DE LA COMUNICACION</b>																			
3. Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo	60	61	61	65	62	60	61	66	60	59	64	63	66	65	59	60	56	50	61
4. Mi jefe me informa de manera oportuna mis objetivos mensuales y anuales a cumplir	64	63	61	65	60	60	61	62	59	52	60	63	66	59	65	64	56	58	61
<b>FORMAS DE RECONOCIMIENTO</b>																			
5. Todos tenemos oportunidad de recibir reconocimiento especial por la labor bien hecha.	41	40	45	46	42	40	39	41	40	41	42	41	41	39	42	41	39	41	41
6. Mi jefe escala mis reconocimientos hacia niveles jerárquicos superiores.	60	62	63	64	60	66	61	63	60	70	62	60	62	71	59	69	61	61	63
<b>SISTEMA DE COMPENSACIONES</b>																			
7. Conozco los criterios que se utilizan para fijar las remuneraciones de mi empresa.	42	41	40	38	38	40	32	37	39	46	38	30	32	34	40	40	39	38	38
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>																			
8. En esta empresa se comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.	54	52	50	52	52	46	45	50	52	50	57	60	45	50	58	57	50	56	52
9. Siento que los procesos de concursos internos se manejan de manera objetiva	78	72	77	81	90	79	75	74	67	70	76	70	77	70	75	74	75	70	75
<b>EVALUACION GENERAL</b>																			
10. Globalmente, estoy satisfecho de trabajar en esta empresa	80	82	74	72	87	85	84	80	92	81	95	90	86	92	89	91	93	95	86
11. La empresa en la que laboro me proporciona bienestar personal	52	54	60	56	58	58	60	56	62	52	50	50	52	40	59	64	65	60	56



TELEFONICA MOVILES MOVISTAR ECUADOR  
 SUCURSAL GUAYAQUIL  
 TABULACION MEDICION DEL CLIMA LABORAL  
 MES: JULIO  
 AÑO: 2007

	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Ejecutivo 4	Ejecutivo 5	Ejecutivo 6	Ejecutivo 7	Ejecutivo 8	Ejecutivo 9	Ejecutivo 10	Ejecutivo 11	Ejecutivo 12	Ejecutivo 13	Ejecutivo 14	Ejecutivo 15	Ejecutivo 16	Ejecutivo 17	Ejecutivo 18	Promedio	
<b>EVALUACION DEL LIDERAZGO</b>																				
1. Mi jefe me explica claramente lo que espera de mí	70	67	76	72	70	75	80	82	76	75	82	77	77	79	77	74	75	79	76	
2. Mi jefe me proporciona apoyo para la consecución de mis actividades diarias	70	73	71	70	77	73	80	80	76	76	67	74	70	70	75	73	69	70	73	
<b>EVALUACION DE LA COMUNICACION</b>																				
3. Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo	80	76	67	76	70	75	70	82	72	82	75	79	78	75	78	76	78	80	76	
4. Mi jefe me informa de manera oportuna mis objetivos mensuales y anuales a cumplir	79	80	80	81	85	83	82	85	88	79	77	76	79	71	80	82	85	88	81	
<b>FORMAS DE RECONOCIMIENTO</b>																				
5. Todos tenemos oportunidad de recibir reconocimiento especial por la labor bien hecha.	65	67	68	64	67	59	60	58	62	63	61	58	69	60	56	60	60	62	62	
6. Mi jefe escala mis reconocimientos hacia niveles jerárquicos superiores.	77	78	72	75	69	70	81	85	85	78	73	82	83	85	77	88	75	78	78	
<b>SISTEMA DE COMPENSACIONES</b>																				
7. Conozco los criterios que se utilizan para fijar las remuneraciones de mi empresa.	34	33	37	39	35	40	39	39	38	37	39	31	32	35	39	49	45	40	38	
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>																				
8. En esta empresa se comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.	70	73	70	80	70	70	80	74	80	73	70	72	70	71	70	78	72	71	73	
9. Siento que los procesos de concursos internos se manejan de manera objetiva	80	85	85	90	82	84	86	88	90	86	90	86	89	88	87	90	86	85	87	
<b>EVALUACION GENERAL</b>																				
10. Globalmente, estoy satisfecho de trabajar en esta empresa	95	94	97	96	94	99	92	94	96	97	98	90	90	96	91	99	96	90	95	
11. La empresa en la que laboro me proporciona bienestar personal	82	70	79	78	75	70	78	75	70	72	78	72	70	72	71	86	90	76	76	



TELEFONICA MOVILES MOVISTAR ECUADOR  
 SUCURSAL GUAYAQUIL  
 TABULACION MEDICION DEL CLIMA LABORAL  
 MES: AGOSTO  
 AÑO: 2007

Telefónica



	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Ejecutivo 4	Ejecutivo 5	Ejecutivo 6	Ejecutivo 7	Ejecutivo 8	Ejecutivo 9	Ejecutivo 10	Ejecutivo 11	Ejecutivo 12	Ejecutivo 13	Ejecutivo 14	Ejecutivo 15	Ejecutivo 16	Ejecutivo 17	Ejecutivo 18	Promedio
<b>EVALUACION DEL LIDERAZGO</b>																			
1. Mi jefe me explica claramente lo que espera de mí	80	76	78	74	79	82	86	87	84	85	88	85	80	87	92	89	90	90	84
2. Mi jefe me proporciona apoyo para la consecución de mis actividades diarias	60	67	62	63	64	65	60	78	71	70	59	60	58	59	61	59	59	59	63
<b>EVALUACION DE LA COMUNICACION</b>																			
3. Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo	70	72	70	76	78	81	72	70	80	82	81	70	82	79	71	70	74	72	75
4. Mi jefe me informa de manera oportuna mis objetivos mensuales y anuales a cumplir	72	70	76	70	81	78	80	72	70	81	82	82	70	79	74	72	71	70	75
<b>FORMAS DE RECONOCIMIENTO</b>																			
5. Todos tenemos oportunidad de recibir reconocimiento especial por la labor bien hecha.	60	70	72	75	67	70	60	62	65	68	72	62	67	60	64	60	68	66	66
6. Mi jefe escala mis reconocimientos hacia niveles jerárquicos superiores.	72	79	76	76	72	75	79	80	72	74	69	82	68	70	75	74	71	86	75
<b>SISTEMA DE COMPENSACIONES</b>																			
7. Conozco los criterios que se utilizan para fijar las remuneraciones de mi empresa.	70	80	79	80	79	80	82	82	89	89	79	72	69	77	69	69	79	80	78
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>																			
8. En esta empresa se comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.	89	80	79	77	70	89	82	80	70	89	70	81	69	69	86	65	79	80	78
9. Siento que los procesos de concursos internos se manejan de manera objetiva	82	83	89	88	82	78	80	70	73	80	78	79	76	77	79	89	88	87	81
<b>EVALUACION GENERAL</b>																			
10. Globalmente, estoy satisfecho de trabajar en esta empresa	96	96	93	99	98	89	95	88	87	90	97	98	89	94	95	96	94	98	94
11. La empresa en la que laboro me proporciona bienestar personal	82	89	89	79	72	69	77	69	69	79	80	70	80	79	80	79	80	82	78

**ENCUESTA**  
**EMPRESA DE ESTUDIO: MOVISTAR**  
**SUCURSAL: SAN MARINO**  
**TOPICO: CLIMA LABORAL EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

1. ¿Sus objetivos mensuales son comunicados a tiempo?

Sí	No
----	----

2. ¿Existe apertura para comunicar sus inconformidades ante su jefe?

Sí	No
----	----

3. ¿Está de acuerdo con la rotación de funciones que existe mensualmente en el área?

Sí	No
----	----

4. ¿Preferiría que las comisiones sean individuales y no globales?

Sí	No
----	----

5. ¿Recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo diario como manejo de conflictos, negociación, etc.?

Sí	No
----	----