

*no/a.*

AUTOR

AÑO



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO SEGÚN LA  
GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE, PARA LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE TELEFONÍA  
CELULAR, CLARO, CNT, Y TELEFÓNICA EN LA CIUDAD DE CUENCA, EN  
EL AÑO 2017

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de  
Empresas, Mención Dirección Estratégica de Proyectos.

Profesor guía

Mgt. Sofía Paola Ruiz Bravo

Autor

Diego Francisco Muela Vaca

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta de un plan de control y seguimiento según la guía de buenas prácticas del PMI para el área de atención al cliente, para las empresas proveedoras de telefonía celular, CLARO, CNT, y TELEFÓNICA en la ciudad de Cuenca, en el año 2017 a través de reuniones periódicas con el estudiante Diego Francisco Muela Vaca, en el semestre 2018 - 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Sofía Paola Ruiz Bravo

Magíster en Administración de Empresas Mención Administración Estratégica

C.I: 1718387887

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta de un plan de control y seguimiento según la guía de buenas prácticas del PMI para el área de atención al cliente, para las empresas proveedoras de telefonía celular, CLARO, CNT, y TELEFÓNICA en la ciudad de Cuenca, en el año 2017 del estudiante Diego Francisco Muela Vaca, en el semestre 2018 - 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación.

---

Pablo Sebastián Pons Páez  
Magíster en Gerencia de Proyectos  
C.I: 0103553798

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Ing. Diego Francisco Muela Vaca

C.I.: 1712763463

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a dios, por ser quien guía mi camino día a día, y permitirme cumplir cada meta planteada.

A mi esposa Leonela Robles, mis hijos Diego e Isabella, a mis padres David y Marinita quienes me apoyaron en mi formación de pregrado.

Un reconocimiento especial a mi tutora de tesis Sofía Ruiz Bravo quien me ayudó en la guía del proyecto de titulación.

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi esposa Leonela Robles, mis hijos Diego e Isabella Muela Robles, quienes con su apoyo incondicional y sacrificio del día a día me ayudaron a culminar mis estudios.

Dedico también a mis padres David, Marinita, mis hermanos quienes me apoyaron durante mi formación personal y estudiantil de pregrado.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, consiste en diseñar un “Plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente, para las empresas proveedoras de telefonía celular, CLARO, CNT, y TELEFÓNICA”. En primera instancia se verificó datos de reclamos de los clientes que llegan al ARCOTEL al no ser resueltos en las operadoras móviles, luego se realizó la encuesta en la ciudad de Cuenca para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en relación al servicio que reciben en el área de atención al cliente por parte de las operadoras móviles”.

Luego del análisis realizado de los datos obtenidos en la encuesta realizada se determinó que el mayor porcentaje de requerimientos, quejas de los clientes es por: problemas en la facturación de los servicios contratados, mala cobertura y problemas con el servicio de internet. También se pudo evidenciar que los aspectos más importantes para los clientes en el área de atención al cliente son: tiempo de espera para ser atendidos y el nivel de conocimiento del personal para resolver sus inquietudes.

Finalmente se diseñó el “Plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente”, utilizando como referencia técnicas y herramientas del proceso de “monitorear y controlar el trabajo de un proyecto”, del PMBOK® sexta edición, para esto se crearon: indicadores de calidad, plan de comunicación, plan de control y seguimiento.

Palabras clave: cliente, estrategias de atención al cliente, Cuenca, monitoreo y control, 2017, telefonía celular, PMBOK®, plan, ARCOTEL.



## ABSTRACT

The present work of titulation, consists in desing a "Plan of control and tracing for the customer support, for the cell phone supplier companies, CLARO, CNT, and TELEFÓNICA". In First instance the data verified was the customers complaints that arrive to ARCOTEL when not being solved in the mobile operators, then a survey was conducted in the city of Cuenca to determine the level of customers' satisfaction in relation to the services they receive in the area of customer service by mobile operators.

After the analysis of the data obtained in the survey, the results showed that the highest percentage of requirements and complaints by customers are: problems with invoicing of contracts, bad coverage area and problems with the Internet connection. Also, the survey demonstrates that the most important aspects for clients in the area of customer service are: waiting time and highly qualified personal, able to resolve customers' concerns.

Finally, I propose a "Plan of control and monitoring for customer service area" for this, techniques and tools of the process of "Monitoring and Control of the execution of a project", of the sixthPMBOK® edition, were used. In addition, I created: quality indicators, communication plans, and control and follow-up plans.

Keywords: customer, attention to client satisfaction strategies, Cuenca, monitoring and control, 2017, cellular telephone, PMBOK®, plan, ARCOTEL

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.1.2 Justificación de la investigación.....	8
1.2 Objetivos .....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Marco Teórico .....	9
1.3.1 Telefonía celular .....	9
1.3.2 Generación de la telefonía celular. ....	10
1.3.3 Telefonía celular en el Ecuador.....	12
1.3.4 Atención al cliente.....	12
1.3.5 Definición de cliente.....	12
1.3.6 Servicio de atención al cliente .....	13
1.3.7 Triángulo del servicio.....	13
1.3.8 Promoción o publicidad .....	15
2. CAPÍTULO 2. RECOPIACIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	17
2.1 Estrategias de atención al cliente utilizadas por las proveedoras de telefonía celular en la ciudad de Cuenca.....	17
2.1.1 Estrategias de atención al cliente de CNT .....	17
2.1.2 Estrategias de atención al cliente de CLARO .....	19
2.1.3 Estrategias de atención al cliente de TELEFÓNICA - MOVISTAR..	21
2.2 Encuestas a los clientes.....	22
2.3 Observaciones del investigador.....	38
2.4 Procesamiento de la información obtenida .....	40
3.CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	42

3.1	Grupo de procesos de los proyectos .....	43
3.2	Diseño de la propuesta de plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente. ....	48
3.2.1	Esquema del nuevo modelo de atención al cliente.....	49
3.3	Propuesta de mejoras al plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente. ....	51
3.3.1	Acta de inicio del proyecto .....	52
3.3.2	Gestión de interesados .....	57
3.3.3	Organigrama propuesto para el área de atención al cliente. ....	60
3.3.4	Factores clave de éxito del proyecto FCE .....	61
3.3.5	Plan la gestión de calidad, monitoreo y control .....	62
3.3.5.1	Plan de calidad .....	63
3.3.5.2	Plan de Monitoreo y Control .....	65
3.3.5.3	Plan de Adquisiciones y Recursos.....	67
3.3.5.4	Plan de Adquisiciones .....	67
3.3.5.5	Planificación la gestión de recursos.....	67
3.3.5.6	Capacitación al equipo .....	67
3.3.6	Plan de comunicaciones.....	68
3.3.7	Estimación de costos empleados en capacitación al personal. ....	70
4.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
4.1	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
4.2	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de usuarios de la operadora CLARO (CONCECEL S.A.) .....	2
Tabla 2 Número de usuarios de la operadora TELEFÓNICA (OTECCEL S.A.) ...	2
Tabla 3 Número de usuarios de la operadora CNT EP .....	3
Tabla 4 Reclamos de clientes de CLARO – CONECEL S.A. que llegan al ARCOTEL .....	5
Tabla 5 Reclamos de clientes de CNT EP que llegan al ARCOTEL .....	6
Tabla 6 Reclamos de clientes de Telefónica – OTECEL S.A. que llegan al ARCOTEL .....	7
Tabla 7 Canales de atención al cliente, utilizados por las empresas de telefonía móvil en Cuenca .....	22
Tabla 8 Características, ventajas y desventajas de muestreo probabilístico aleatorio simple. ....	23
Tabla 9 Número de encuestados por género femenino o masculino. ....	26
Tabla 10 Número de encuestados por rangos de edad .....	27
Tabla 11 Grado de instrucción académica de los encuestados. ....	28
Tabla 12 Porcentaje de usuarios de las operadora de telefonía celular. Encuestados.....	29
Tabla 13 Servicio de telefonía celular contratado por los usuarios. ....	29
Tabla 14 Tipo de servicio contratado; servicio prepago o servicio pospago. ...	30
Tabla 15 Mecanismos de atención al cliente.....	31
Tabla 16 Número de encuestados que realizaron requerimientos en el 2017 .	32
Tabla 17 Requerimiento realizado por el encuestado en el año 2017.....	33
Tabla 18 Número de requerimientos resueltos en el año 2017,.....	34
Tabla 19 Respuesta del encuestado al no recibir una respuesta favorable a su requerimiento.....	34
Tabla 20 Motivo por el cual no se solucionó el requerimiento o reclamo realizado.....	36
Tabla 21 Aspectos más importantes en el área de atención al cliente.....	37
Tabla 22 Aspectos más importantes al recibir una compensación por problemas con su servicio de telefonía celular.....	38

Tabla 23 Acta del proyecto.....	52
Tabla 24 Priorización de los interesados.....	58
Tabla 25 Check list de control de calidad, monitoreo y control del agente.....	65
Tabla 26 Check list de control de calidad, monitoreo y control del área.....	66
Tabla 27 Formato de acta para el registro de reuniones.....	69
Tabla 28 Proyección del presupuesto para capacitaciones, reconocimientos e incentivos. ....	71
Tabla 29 Resumen de los ejes estratégicos y las propuestas.....	71
Tabla 30 Matriz de trazabilidad de las propuestas de mejora al área de atención al cliente.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de líneas activas en el Ecuador por operadora .....	3
Figura 2 Reclamos de clientes de CLARO – CONECEL S.A. que .....	5
Figura 3 Reclamos de clientes de CNT EP que llegan al.....	6
Figura 4 Reclamos de clientes de Telefónica – OTECEL S.A. que.....	7
Figura 5 Dr. Martin Cooper con su Motorola DynaTAC .....	10
Figura 6 Triángulo del servicio .....	13
Figura 7 Matriz BCG.....	15
Figura 8 Número de habitantes en Azuay .....	25
Figura 9 Porcentaje de encuestados de acuerdo al género .....	26
Figura 10 Porcentaje de encuestados de acuerdo al rango de edad .....	27
Figura 11 Porcentaje de encuestados de acuerdo al grado de instrucción académico .....	28
Figura 12 Porcentaje de usuarios de las operadora de telefonía celular. Encuestados.....	29
Figura 13 Porcentaje de usuarios con servicio de voz y voz y datos .....	30
Figura 14 Porcentaje de usuarios con servicio prepago o servicio postpago ....	30
Figura 15 Mecanismos de atención al cliente.....	31
Figura 16 Porcentaje de requerimiento realizado en el año 2017. ....	33
Figura 17 Respuesta del encuestado al no recibir una respuesta favorable a su requerimiento.....	35
Figura 18 Motivo por el cual no se solucionó el requerimiento o reclamo realizado.....	36
Figura 19 Aspectos más importantes en el área de atención al cliente.....	37
Figura 20 Aspectos más importantes al recibir una compensación por problemas con su servicio de telefonía celular .....	38
Figura 21 Ejes estratégicos de atención al cliente .....	42
Figura 22 Ejemplo de interacciones entre los grupos de procesos dentro de un proyecto o fase.....	44
Figura 23 Grupos de procesos y áreas de conocimientos en proyectos. ....	47
Figura 24 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto .....	48

Figura 25 Esquema del nuevo modelo de atención al cliente .....	49
Figura 26 Modelo de clasificación de interesados.....	58
Figura 27 Organigrama de la propuesta del área de atención al cliente. ....	60
Figura 28 Registro de procesos de solución de las solicitudes del cliente .....	64

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Cálculo del tamaño de la muestra .....	24
---	----



## **1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

La globalización de los servicios y mercados en el mundo actual, ha provocado que los clientes sean más exigentes al momento de requerir un servicio o un determinado producto, hoy en día los clientes demandan altos parámetros de calidad en los servicios que contratan y en especial en el servicio de atención al cliente de las empresas.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, el servicio de atención al cliente en la actualidad es uno de los aspectos más importantes, tanto para los clientes como para las empresas que prestan servicios o venden productos.

Con el pasar de los años, las telecomunicaciones a nivel mundial están innovando constantemente, particularmente en el Ecuador han adquirido una importancia significativa en las personas y empresas en general. En particular la telefonía celular dentro del sector empresarial ha crecido considerablemente y con ello el número de abonados. Esto ha generado que los requerimientos de los clientes se multipliquen en las diferentes áreas de servicio que están ofrecen.

Por este motivo es necesario analizar desde diferentes enfoques los canales de atención al cliente utilizados por las empresas CLARO (CONECEL S.A.), CNT EP, y TELEFÓNICA (OTECEL S.A.), puesto no existen estudios previos al respecto sobre los cuales se tenga conocimiento.

A continuación se detalla el crecimiento de los clientes en las operadoras desde el año 2008 hasta el año 2017.

Tabla 1

*Número de usuarios de la operadora CLARO (CONCECEL S.A.)*

MES/AÑO	OTECEL S.A.				TOTAL OTECEL
	TELEFONIA	TELEFONIA E INTERNET	INTERNET	DATOS	
2008	3.211.922		0		<b>3.211.922</b>
2009	3.694.129		112.303		<b>3.806.432</b>
2010	4.132.953		181.646		<b>4.314.599</b>
2011	4.322.898		190.976		<b>4.513.874</b>
2012	4.838.792		180.894		<b>5.019.686</b>
2013	4.963.141		185.167		<b>5.148.308</b>
2014	3.401.928	1.451.696	49.259	152.762	<b>5.055.645</b>
2015	2.141.931	1.761.936	51.147	179.684	<b>4.134.698</b>
2016	1.894.390	2.463.919	28.538	193.245	<b>4.580.092</b>
2017	1.504.078	2.760.298	16.837	204.589	<b>4.485.802</b>

Adaptado de: ARCOTEL, 2017

Tabla 2

*Número de usuarios de la operadora TELEFÓNICA (OTECEL S.A.)*

MES/AÑO	OTECEL S.A.				TOTAL OTECEL
	TELEFONIA	TELEFONIA E INTERNET	INTERNET	DATOS	
2008	3.211.922		0		<b>3.211.922</b>
2009	3.694.129		112.303		<b>3.806.432</b>
2010	4.132.953		181.646		<b>4.314.599</b>
2011	4.322.898		190.976		<b>4.513.874</b>
2012	4.838.792		180.894		<b>5.019.686</b>
2013	4.963.141		185.167		<b>5.148.308</b>
2014	3.401.928	1.451.696	49.259	152.762	<b>5.055.645</b>
2015	2.141.931	1.761.936	51.147	179.684	<b>4.134.698</b>
2016	1.894.390	2.463.919	28.538	193.245	<b>4.580.092</b>
2017	1.504.078	2.760.298	16.837	204.589	<b>4.485.802</b>

Adaptado de: ARCOTEL, 2017

Tabla 3

Número de usuarios de la operadora CNT EP

MES/AÑO	CNT EP				TOTAL CNT
	TELEFONIA	TELEFONIA E INTERNET	INTERNET	DATOS	
2008	316.198		7.769		<b>323.967</b>
2009	346.709		10.191		<b>356.900</b>
2010	316.936		16.794		<b>333.730</b>
2011	255.783		47.585		<b>303.368</b>
2012	217.291		91.980		<b>309.271</b>
2013	259.212		103.348		<b>362.560</b>
2014	373.604	231.766	49.848	121.674	<b>776.892</b>
2015	359.446	513.689	59.322	133.246	<b>1.065.703</b>
2016	555.798	793.919	49.001	142.501	<b>1.541.219</b>
2017	793.706	958.188	43.441	86.827	<b>1.882.162</b>

Adaptado de: ARCOTEL, 2017

Porcentaje de participación de las operadoras telefónicas respecto a líneas activas en Ecuador.

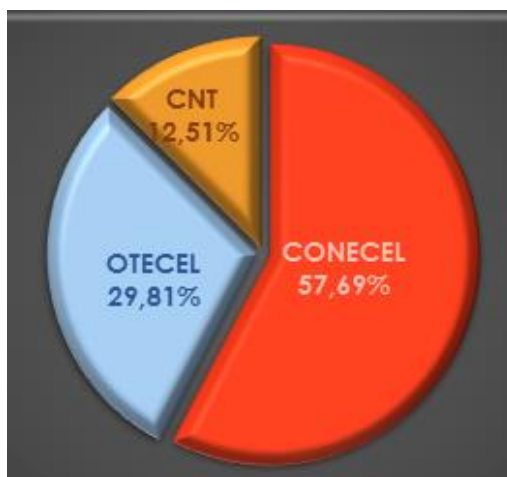


Figura 1. Porcentaje de líneas activas en el Ecuador por operadora.

Adaptado de: ARCOTEL, 2017

### 1.1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día las telecomunicaciones a nivel mundial son de gran importancia, puesto que éstas se utilizan para intercambiar información entre personas y

empresas en distintos países. En Ecuador, particularmente la telefonía celular ha ido creciendo y con ello los usuarios han aumentado considerablemente. Esto ha generado que los requerimientos de los clientes se multipliquen en las diferentes áreas de servicio que estas ofrecen. Debido a ello, las estrategias de atención al cliente, se convierten en uno de los aspectos claves en las operaciones de las empresas y para los clientes.

En la información analizada, se observó que existen varias quejas de los clientes, con respecto a la atención que reciben de parte de las diferentes empresas proveedoras. De acuerdo al informe publicado por la ARCOTEL en el año 2017 (ARCOTEL, 2017), se verifica que dichas quejas llegan hasta el ente regulador debido a que sus requerimientos no han sido resueltos en primera instancia por la empresa que le brinda sus servicios.

Se ha realizado un análisis inicial de las principales quejas que llegan a la ARCOTEL y se las pueden clasificar en las siguientes:

- ✓ Demoras en la atención a requerimientos o reclamos realizados
- ✓ Intermitencias (lentitud) en el servicio de comunicaciones
- ✓ Problemas de Cobertura
- ✓ Cortes de servicio por falta pago
- ✓ Desacuerdo con la facturación de los servicios contratados
- ✓ Fallas en Internet móvil
- ✓ Llamadas y mensajes no deseados
- ✓ Bloqueo por mal uso del ECU911
- ✓ Fallas en el proceso de Portabilidad a otra operadora
- ✓ Otros servicios

Tabla 4

*Reclamos de clientes de CLARO – CONECEL S.A. que llegan al ARCOTEL*

TIPOS DE RECLAMOS POR OPERADORES		
OPERADOR – REQUERIMIENTOS	Reclamo	% Reclamos
<b>Claro – Conecel</b>	<b>248</b>	
Atención solicitudes. Reclamos fuera del plazo	11	4%
Calidad de la comunicación e intermitencias	25	10%
Cobertura	2	1%
Cortes del servicio	11	4%
Ecu 911	1	0%
Facturación de servicios contratados	114	46%
Internet Móvil	11	4%
Llamadas y mensajes no deseados	4	2%
Otros reclamos	69	28%

Adaptado de: ARCOTEL, 2017

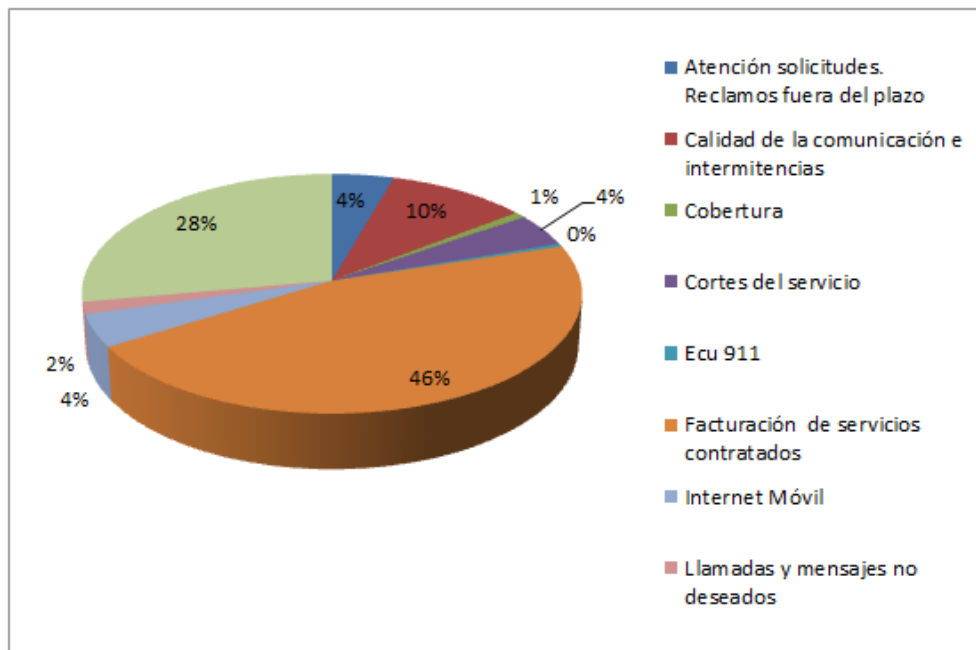


Figura 2. Reclamos de clientes de CLARO – CONECEL S.A. que llegan al ARCOTEL

Tabla 5

*Reclamos de clientes de CNT EP que llegan al ARCOTEL*

TIPOS DE RECLAMOS POR OPERADORES		
OPERADOR – REQUERIMIENTOS	Reclamo	%
<b>CNT EP</b>	<b>285</b>	<b>Reclamos</b>
Atención solicitudes. Reclamos fuera del plazo	16	6%
Calidad de la comunicación e intermitencias	54	19%
Cobertura	7	2%
Cortes del servicio	39	14%
Ecu 911	1	0%
Facturación de servicios contratados	117	41%
Internet Móvil	1	0%
Llamadas y mensajes no deseados	1	0%
Otros reclamos	49	17%

Adaptado de: ARCOTEL, 2017

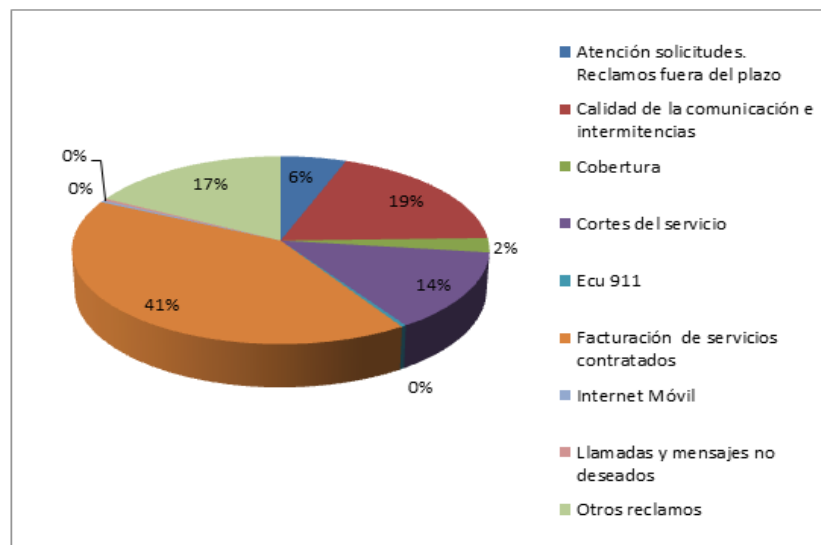


Figura 3. Reclamos de clientes de CNT EP que llegan al ARCOTEL

Tabla 6

*Reclamos de clientes de Telefónica – OTECEL S.A. que llegan al ARCOTEL*

TIPOS DE RECLAMOS POR OPERADORES		
OPERADOR – REQUERIMIENTOS	Reclamo	% Reclamos
<b>Telefónica – Otecel</b>	<b>251</b>	
Atención solicitudes. Reclamos fuera del plazo	13	5%
Calidad de la comunicación e intermitencias	4	2%
Cobertura	10	4%
Cortes del servicio	8	3%
Ecu 911	2	1%
Facturación de servicios contratados	134	53%
Internet Móvil	9	4%
Llamadas y mensajes no deseados	4	2%
Otros reclamos	67	27%

Adaptado de: ARCOTEL, 2017

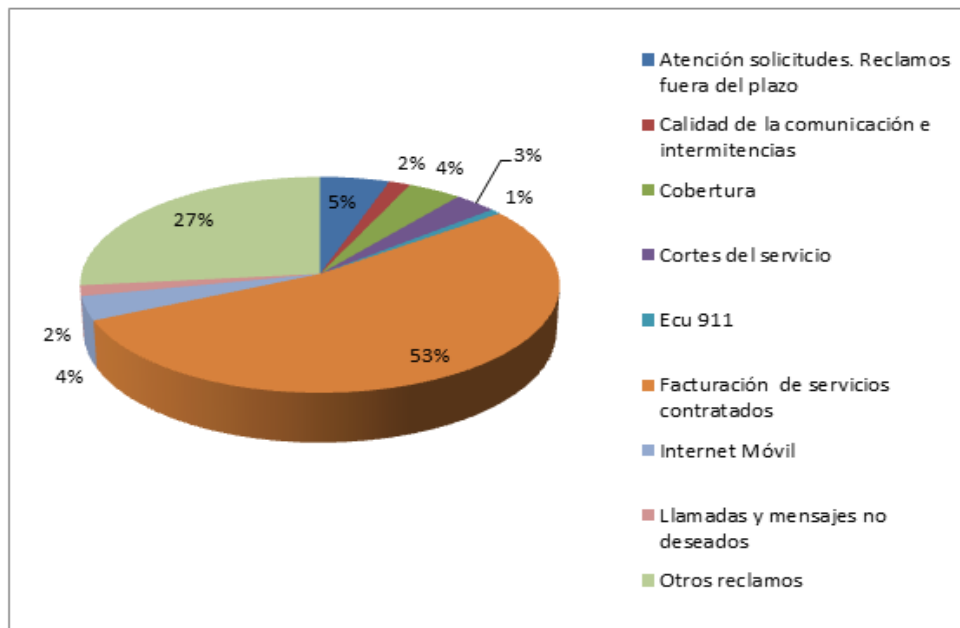


Figura 4. Reclamos de clientes de Telefónica – OTECEL S.A. que llegan al ARCOTEL.

Una vez realizado el análisis a los datos de las quejas que llegan al ARCOTEL, se verifica que el área de atención al cliente es un servicio estratégico clave,

tanto para los clientes como para las empresas de telefonía celular. Generando malestar en los clientes al no recibir solución a sus requerimientos como: cobros indebidos, cancelación de servicio por fallas en el sistema de facturación, bloqueo de líneas telefónicas solicitadas por el ECU911, etc., de forma similar se tiene disminución de clientes en las operadoras de telefonía celular, puesto que varios clientes cancelan sus servicios y se pasan a la competencia por no recibir soluciones a sus requerimientos en las operadoras de telefonía celular.

### **1.1.2 Justificación de la investigación**

El área de atención al cliente en las empresas públicas y privadas, en la actualidad es un factor clave para las empresas proveedoras del servicio y para los clientes. Se ha evidenciado en un análisis inicial que varias quejas llegan hasta el ente regulador de las telecomunicaciones ARCOTEL, debido a que sus requerimientos no han sido resueltos en el área de atención al cliente, en primera instancia, por la empresa que brinda sus servicios. Causando por un lado, malestar en los clientes, y por lado de las operadoras una disminución de clientes debido a la cancelación de sus contratos (ARCOTEL, 2017).

Por lo manifestado anteriormente, nace la necesidad de investigar los diferentes canales de atención al cliente utilizados por las operadoras móviles en el año 2017. En base a este análisis inicial, en el presente trabajo se plantea una propuesta de un plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente, con este plan se pretende disminuir los reclamos de los clientes que llegan al ente regulador ARCOTEL, y la deserción de clientes en las operadoras de telefonía celular.

La propuesta se sustentará en un análisis de los datos de percepción de clientes recopilados de la ARCOTEL y los canales de atención al cliente utilizados por las empresas Claro, CNT EP y Telefónica - Movistar en la ciudad de Cuenca.



## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de control y seguimiento según la guía de buenas prácticas del PMI® para el área de atención al cliente basado en las estrategias que utilizan las operadoras actualmente.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Recopilar información sobre los canales de atención al cliente utilizados por las empresas Claro, CNT, y Telefónica en el año 2017 en la ciudad de Cuenca.
- ✓ Analizar la información obtenida de la encuesta realizada en Cuenca a los clientes de las operadoras móviles, respecto a los canales de atención al cliente que ofrecen las operadoras móviles.
- ✓ Diseñar un modelo de control y seguimiento según la guía de buenas prácticas del PMI® basado en información histórica y mejores prácticas para poder aplicarlo en el área de atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones.

## **1.3 Marco Teórico**

### **1.3.1 Telefonía celular**

La telefonía celular con el pasar de los años desde su descubrimiento se ha convertido en una herramienta de comunicación que permite comunicar a las personas en largas distancias como ciudades, provincias y países alrededor del mundo. A inicios de los años 70's en la cual fue creada, esta tecnología tuvo

gran aceptación gracias a los beneficios que ofrece y a su constante innovación tecnológica que mantiene.

En 1973 se realizó la primera llamada con un teléfono portátil entre las empresas de telefonía celular Motorola y AT&T, el creador del teléfono fue el Dr. Martin Cooper. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 7)



Figura 5. Dr. Martin Cooper con su Motorola DynaTAC  
Tomado de: Inzaurrealde M.

En 1977, los teléfonos celulares se hacen públicos en la ciudad de Chicago, en un inicio con 2000 usuarios. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 8)

### 1.3.2 Generación de la telefonía celular.

La tecnología celular ha evolucionado constantemente de acuerdo a las distintas necesidades de los clientes y avances tecnológicos del mercado, a continuación se da a conocer las distintas generaciones de telefonía celular. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 10)

**Generación Cero (0G).**- ARP fue creada en Finlandia en el año 1971, los dispositivos móviles eran utilizados en automóviles o camiones. Esta fue la primera red comercial de telefonía celular móvil en el mundo. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 10).

**Primera generación (1G).**- Esta tecnología fue lanzada a finales de 1979 por Bell en Estados Unidos, conocida como AMPS (Advanced Mobile Phone System), utilizaba frecuencia modulada para transmitir la voz entre los dispositivos celulares móviles. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 10).

**Segunda generación (2G).**- Esta tecnología digital fue lanzada en la década de los 90, adicional a la comunicación mediante la voz, esta tecnología ofreció servicios de mensajes SMS, transmisión de datos y fax. La tecnología utilizada por esta generación es TDMA. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 11).

**Generación (2,5 G).**- La tecnología 2.5 G conocida como General Packet Radio Service (GPRS), es el paso intermedio entre 2G y 3G, ofrece servicios de navegación más rápidos y menor costo que 2G, los servicios soportados por esta tecnología son: voz, datos, SMS. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 12).

**Tercera generación (3G).**- “*Internacional Mobile Telecommunication 2000*”, existen tres tecnologías 3G predominantes: UMTS (*universal Mobile Telephone Service*), CDMA 2000, UWC-136. (Inzaurrealde , Isi, & Garderes, pág. 13).

Los primeros inconvenientes que aparecieron con esta tecnología fueron la falta de cobertura y precios altos para el acceso al internet y redes móviles, las principales características que tiene esta tecnología con: (Inzaurrealde , Isi, & Garderes), pág. 13

- ✓ Utiliza técnicas CDMA para ubicar varios canales de la misma frecuencia. Está diseñada para la coexistencia con GSM.
- ✓ Brinda servicio de voz, datos a distintas velocidades.
- ✓ Soporta técnicas de duplexación FDD.
- ✓ Para incrementar su cobertura utiliza antenas adaptativas y detección multi-usuario.

**Cuarta generación 4(G).**- Esta tecnología fue aprobada en el año 2007 y es llamada LTE (*Long term evolution*), trabaja en las siguientes bandas de frecuencia: 2600 MHz, 700 MHz, y 1700/2100 MHz. Esta tecnología se basa en IP, ofrece mayor cobertura y su tiempo de navegación es más rápido. Los diferentes servicios que ofrece esta tecnología son: MMS (servicio de mensajería multimedia), video chat, Mobile TV, HDTV content, voz, entre otros.

### **1.3.3 Telefonía celular en el Ecuador.**

La telefonía celular en el Ecuador está distribuido de la siguiente manera de acuerdo al listado de la ARCOTEL (ARCOTEL, 2017), CONECEL S.A., CNT EP y OTECEL S.A. Entre los servicios más importantes que ofrecen las operadoras podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Acceso a internet móvil y dedicado.
- ✓ Televisión pagada.
- ✓ Servicios de datos.
- ✓ Telefonía móvil.
- ✓ Servicios en la nube cloud.
- ✓ Servicio de data center housing y hosting.

### **1.3.4 Atención al cliente**

La razón de ser de las empresas de productos y servicios es el cliente, por ello las empresas emplean recursos económicos, tiempo para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

### **1.3.5 Definición de cliente**

Cliente o comprador por lo general es la persona que adquiere un producto o servicio mediante una transacción (dinero) o intercambio de bienes como forma de pago. Comprador es el que compra y consumidor es el que consume un producto o servicio. (UMB, 2016, pág. 5)

Definiciones comunes para el cliente. (Albrecht & Lawrence, 2001)

- ✓ Es lo más importante para una empresa o negocio.
- ✓ Las empresas dependen de los clientes.
- ✓ Toda empresa tiene como objetivo a los clientes.
- ✓ Todo cliente se merece respeto al ser atendido

- ✓ Los clientes son la razón de ser las empresas.

### 1.3.6 Servicio de atención al cliente

Las empresas en la actualidad tienen departamentos u oficinas de servicio atención al cliente para interactuar con ellos, a través de estas oficinas las empresas buscan ofrecer un servicio de calidad, ayudando al cliente a resolver sus dudas o requerimientos. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades del cliente. (UMB, 2016, pág. 7)

### 1.3.7 Triángulo del servicio

*“Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001), ilustró como un triángulo la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes.”* (UMB, 2016, pág. 8)

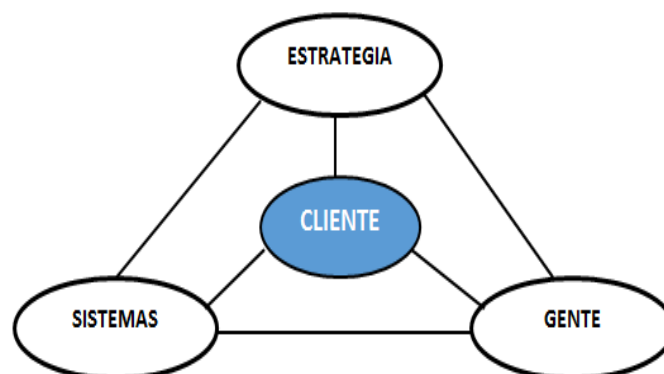


Figura 6. Triángulo del servicio

- La persona que adquiere un bien o servicio a través de una transacción financiera se conoce como **“cliente”**. (UMB, 2016, pág. 8)
- Las herramientas utilizadas para conocer al cliente y sus necesidades se denomina **“estrategia”**, existen dos tipos de estrategias: la primera está relacionada con el servicio y se denomina estrategia interna, la segunda

está relacionada con la promesa de servicio al cliente ofrecida y se conoce como externa. (UMB, 2016, pág. 8)

**SLA (Acuerdo de niveles de servicio)**, son las promesas y acuerdos que se llegan con el cliente al adquirir, contratar un producto o servicio.

- c) El grupo de trabajadores del área de atención al cliente de una empresa es conocida como la “**gente**”, estos se encuentran alineados a las estrategias de servicio al cliente que posee las empresas. (UMB, 2016, pág. 9)
- d) Las empresas poseen diferentes estrategias u herramientas para dirigir y alinear a sus trabajadores con los objetivos, misión de cada una. Estas estrategias u herramientas son conocidas como “**sistemas**”. (UMB, 2016, pág. 9). A continuación, se explican algunos sistemas utilizados en las empresas:
  - e) **Sistema gerencial.**- corresponde al grupo directivo de las empresas, generalmente están compuestos por propietarios de las compañías y altos ejecutivos, son los encargados de coordinar, planificar y tomar las decisiones en las empresas. (UMB, 2016, pág. 10)
  - f) **Sistema de normas y procedimientos.**- son las normas y procedimientos establecidos en las empresas para las operaciones diarias en los procedimientos de ventas y servicios. (UMB, 2016, pág. 10)
  - g) **Sistema técnico.**- son las herramientas utilizadas en la operación diaria de las empresas, estas pueden ser: equipos de computación, oficina, software, equipos de comunicación, etc. (UMB, 2016, pág. 10)
  - h) **Sistema humano.**- Es el grupo de personas que trabajan en las empresas, estas pueden trabajar en grupos o de forma individual. (UMB, 2016, pág. 10)

### 1.3.8 Promoción o publicidad

Las estrategias de promoción o publicidad en las empresas son de suma importancia para incentivar al cliente a comprar un producto o contratar un servicio, en base a ellas se da a conocer las características, ventajas que tienen los productos o servicios.

Inicialmente se debe segmentar el mercado al cual se quiere llegar, identificando sus necesidades y características. Una vez realizada esta actividad, se diseñan las estrategias de promoción y publicidad utilizadas para dar a conocer el producto o servicio ofertado.

En la actualidad existen varias alternativas para dar a conocer los productos o servicios, y estos pueden ser utilizados por las empresas de acuerdo al presupuesto de las mismas. Entre los principales medios de publicidad podemos nombrar los siguientes: televisión, prensa escrita, redes sociales, catálogos, partidos de fútbol, carreras, eventos musicales, etc.

La mayoría de estrategias de promoción o publicidad en la actualidad se las realiza en base a la matriz de BCG (Boston Consulting Group), en la Figura 7 se puede observar los elementos utilizados en el BCG. (Soriano Soriano, 1991, pág. 130).



Figura 7. Matriz BCG,  
Tomado de: (Soriano Soriano, 1991, pág. 130)

- ✓ El producto “estrella”, está relacionado con los conceptos de atracción y conversión, estos están dirigidos a mercados masivos. (Soriano Soriano, 1991, pág. 130)
  
- ✓ El producto “vaca lechera”, está relacionado con los conceptos de conversión, aumento y retención. Son utilizados para incentivar un mayor consumo del producto o servicio, su objetivo primordial es mantener su nicho de mercado y evitar que cambien de marca o empresa. (Soriano Soriano, 1991, pág. 132)
  
- ✓ El producto “incognita”, está relacionado con el concepto de atracción, su principal objetivo es atraer nuevos clientes y posicionar la marca en el mercado. (Soriano Soriano, 1991, pág. 133)
  
- ✓ El producto “perro”, está relacionado con el concepto de retención, su principal objetivo es mantener los pocos clientes fieles con poca inversión en la promoción del producto o servicio. (Soriano Soriano, 1991, pág. 134).



## **2. CAPÍTULO 2. RECOPIACIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

A continuación, se presenta la información necesaria para realizar los análisis de la percepción de los clientes sobre los canales de atención al cliente utilizados en Cuenca por las operadoras móviles CLARO S.A., CNT EP y TELEFÓNICA S.A. La obtención de la información de las estrategias, se lo va a realizar mediante encuestas a clientes y bajo la observación propia del investigador.

### **2.1 Estrategias de atención al cliente utilizadas por las proveedoras de telefonía celular en la ciudad de Cuenca.**

Los diferentes canales de atención al cliente utilizados por las operadoras móviles durante el año 2017.

#### **2.1.1 Estrategias de atención al cliente de CNT**

La CNT S.A., fue creada el 30 de octubre del 2008 bajo decreto presidencial, luego de la fusión de las empresas ANDINATEL S.A y PACIFICTEL S.A., luego el 14 de enero del año 2010 se convierte en empresa pública. En el año 2010 el 30 de julio bajo un nuevo decreto presidencial se fusiona con la empresa estatal ALEGRO y pasa a ser “La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P”. (Porras C., 2010, págs. 110-120).

En su página web se puede encontrar información de importancia para la CNT EP y el consumidor como: servicios ofertados al público, misión, visión, noticias importantes para la sociedad, etc.

Su visión es *“Unir a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con*

*talento humano capacitado, comprometido y calidad de servicio de clase mundial*". (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2017)

Los servicios que son ofertados por la CNT EP en su página web:

- ✓ Telefonía móvil.
- ✓ Telefonía fija (residencial, empresarial).
- ✓ Acceso a internet fijo (masivo home, empresarial).
- ✓ Internet móvil
- ✓ CNT TV.
- ✓ CNT PLAY.
- ✓ Servicio de data center (housing y hosting).
- ✓ Datos Fijos.
- ✓ Servicio de Cloud (IaaS, SaaS, PaaS).

Los canales de atención al cliente utilizados por la CNT EP son:

- ✓ **Atención personalizada.-** En este canal de atención al cliente los usuarios asisten a las oficinas de la CNT E.P., para realizar sus requerimientos ahí el personal del área trabaja en conjunto con los distintos departamentos de la CNT E.P. para dar solución a sus requerimientos.
- ✓ **Página web.-** En este canal "CNT TE AYUDA", el cliente puede realizar sus requerimientos vía web para las siguientes opciones: CNT móvil, Internet, telefonía y CNT TV.
- ✓ **Call Center.-** En este canal el cliente realiza sus requerimientos mediante llamada telefónica a los siguientes números: 1800 100 100, 1800 800 800 TV, teléfono fijo 100, teléfono móvil \*100/\*611
- ✓ **Redes sociales.-** En este canal el cliente, puede realizar sus requerimientos en redes sociales como Facebook, Twitter.

### 2.1.2 Estrategias de atención al cliente de CLARO

La empresa CLARO es la primera empresa en establecerse en el mercado de las telecomunicaciones móviles en Ecuador, comenzando a operar a finales del año 1992, en el año de 1993 firma su primer contrato de frecuencias en el país.

CLARO forma parte de una multinacional mexicana American Móvil, su propietario es el Sr. Carlos Slim Helú, en base a lo manifestado anteriormente CLARO fue el primer operador de telefonía móvil en el Estado Ecuatoriano en el año 1993, gracias a esto en la actualidad posee la mayor infraestructura de radio bases móviles del país, logrando así abarcar más del 50 % de clientes con servicios de telefonía celular del Ecuador.

La primera red de telefonía móvil que utilizó CLARO en el Ecuador fue con tecnología AMPS hasta 1997, luego migraron sus operaciones a la tecnología TDM la cual funcionó hasta el año 2007. En el año 2003 comenzó a instalar a nivel nacional radio bases GSM (*Global System for Mobile communications*) las cuales funcional hasta la actualidad, conjuntamente con radio bases UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*) que se instalaron a principios del 2008 (Porrás C., 2010).

En la actualidad CLARO se caracteriza por ofrecer productos novedosos para segmentos de mercados empresariales, corporativos e individual. Su publicidad está orientada a los segmentos mencionados anteriormente y los canales comúnmente utilizados son: TV, redes sociales, eventos deportivos, página web, etc.

Los servicios que son ofertados por la CLARO en su página web (CLARO, 2017)

- ✓ Telefonía móvil.
- ✓ Telefonía fija (residencial, empresarial).
- ✓ Acceso a internet fijo (masivo home, empresarial).

- ✓ Internet móvil
- ✓ Televisión satelital
- ✓ Servicio de data center (housing y hosting).
- ✓ Datos Fijos.
- ✓ Servicio de Cloud (IaaS, SaaS, PaaS).
- ✓ Todo CLARO 2 play, 3 play.

Los canales de atención al cliente utilizados por CLARO son:

- ✓ **Atención personalizada.-** En este canal de atención al cliente los usuarios asisten a las oficinas de CLARO, para realizar sus requerimientos.
- ✓ **Página web.-** En este canal de atención al cliente “soporte”, los clientes pueden realizar sus requerimientos vía web para las siguientes opciones: servicio móvil, servicio hogar, empresas, mi Claro.
- ✓ **Call Center.-** En este canal el cliente realiza sus requerimientos mediante llamada telefónica a los siguientes números: +593 - 99 - 9191919, \*333, \*111, \*612, \*222, \*100,\*282, \*555, \*611,\*347, #99.
- ✓ **Servicio al cliente desde un teléfono fijo:** En este canal el cliente realiza sus requerimientos mediante llamada telefónica a los siguientes números: \*347, 1800 - 638 638, 04 – 2634444, 5005 000, 5000 000, 02 - 5004040
- ✓ **Redes sociales.-** En este canal el cliente, puede realizar sus requerimientos en redes sociales como Facebook, Twitter.

### 2.1.3 Estrategias de atención al cliente de TELEFÓNICA - MOVISTAR

La empresa TELEFÓNICA, es la segunda empresa en establecerse en el mercado de las telecomunicaciones móviles en Ecuador, al igual que CLARO sus operaciones las realiza en el año 1993, bajo el nombre comercial de “CellularPower” (Porrás C., 2010, págs. 119-120).

La primera red de telefonía móvil que utilizó TELEFÓNICA en el Ecuador fue con tecnología AMPS, luego migraron sus operaciones a la tecnología TDMA a finales del año 1996 bajo el nombre comercial Bellsouth. En el año 2002 implementan la red con tecnología CDMA, finalmente el año 2003 empieza a operar con la tecnología CDMA 2000 1X (Porrás C., 2010, págs. 119-120).

En octubre del año 2004 Telefónica España compra la empresa BellSouth Ecuador, por lo cual es conocida en la actualidad como Telefónica Ecuador, en el año 2005 comienzan sus operaciones con tecnología GSM (*Global System for Mobile communications*), finalmente en el año 2009 instalan radio bases con tecnología UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*), en la actualidad utilizan estas tecnologías para dar servicio de telefonía celular a sus clientes.

Los servicios que son ofertados por la TELEFÓNICA en su página web (TELEFÓNICA, 2017)

- ✓ Telefonía móvil.
- ✓ Telefonía fija (residencial, empresarial).
- ✓ Acceso a internet fijo (masivo home, empresarial).
- ✓ Internet móvil.
- ✓ Televisión satelital.
- ✓ Servicio de data center (housing y hosting).
- ✓ Datos Fijos.
- ✓ Servicio de Cloud (IaaS, SaaS, PaaS).

- ✓ Movistar play.

Los canales de atención al cliente utilizados por TELEFÓNICA son:

- ✓ **Atención personalizada.-** En este canal de atención al cliente, los usuarios asisten a sus oficinas para realizar sus requerimientos.
- ✓ **Página web.-** En este canal “Atención al cliente”, los clientes pueden realizar sus requerimientos vía web para las siguientes opciones: Atención en línea, Ayuda, lo más consultado.
- ✓ **Call Center.-** En este canal el cliente realiza sus requerimientos mediante llamada telefónica a los siguientes números: \*001, mensaje al 682, \*169#.
- ✓ **Redes sociales.-** En este canal el cliente, puede realizar sus requerimientos en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram.

Tabla 7

*Canales de atención al cliente, utilizados por las empresas de telefonía móvil en Cuenca*

Operadora	Atención personalizada	Página web	Call Center	Redes sociales
CLARO	SI	SI	SI	SI
CNT EP	SI	SI	SI	SI
TELEFÓNICA (MOVISTAR)	SI	SI	SI	SI

## 2.2 Encuestas a los clientes.

Es necesario conocer los siguientes conceptos, que son utilizados en el diseño de la encuesta de telefonía celular a realizarse en Cuenca.

- ✓ **Muestra.-** es una parte representativa seleccionada de una producción de artículos, población de cual se necesita conocer sus características para una investigación, por ejemplo: la población estudiantil de la UDLA. Existen muestreos probabilísticos y no probabilísticos. (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 2)
- ✓ **Muestreo probabilístico**, son aquellos elementos que tienen la misma probabilidad de ser o no incluidos en el estudio de una población. (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 2)
- ✓ **Muestreo no probabilístico**, los elementos de la muestra son seleccionados utilizando criterios establecidos por el investigador. Este tipo de muestreo se utiliza cuando utilizar el muestreo probabilístico represente un valor monetario alto. (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 6)

En el desarrollo del presente trabajo se utilizará un **muestreo probabilístico aleatorio simple**, puesto que la muestra corresponde a la población de la ciudad de Cuenca y ellos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados o no. (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 2)

En la siguiente Tabla 8, se muestran las características, ventajas y desventajas de un muestreo aleatorio simple:

Tabla 8

*Características, ventajas y desventajas de muestreo probabilístico aleatorio simple.*

Muestreo	Características	Ventajas	Desventajas
Aleatorio simple	Se selecciona una muestra de tamaño "n" de una población de "N" unidades, cada unidad tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sencillo y de fácil comprensión</li> <li>✓ Cálculo rápido de medias y varianzas</li> <li>✓ Se basa en la teoría estadística, y por tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos</li> </ul>	<p>Requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población.</p> <p>Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no represente a la población adecuadamente</p>

Tomado de: (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 7)

La determinación del tamaño de la muestra se lo hará en función de la siguiente fórmula. (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 11)

$$n = \frac{P * Q * N * K^2}{(N - 1) * E^2 + P * Q * K^2}$$

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra

En donde: (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 11)

- ✓ n = representa el tamaño de la muestra.
- ✓ N = representa el tamaño de la población.
- ✓ P\*Q = representa la varianza del universo
- ✓ K = este valor es constante y depende del grado de confianza de la investigación.
- ✓ E = Error máximo admisible para los resultados.



De acuerdo al reporte del INEC con fecha 07 de Diciembre del 2017 el número de habitantes en el AZUAY es de 712.127 habitantes distribuidos de la siguiente manera: (INEC, 2010)

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres ****	Analfabetismo	Edad promedio
Camilo Ponce Enriquez	12.211	3,6%	9.787	2,6%	21.998	7.640	7.502	5.302	499,5	7,3%	26
Chordeleg	5.821	1,7%	6.756	1,8%	12.577	5.590	5.588	3.285	380,0	11,9%	29
Cuenca	239.497	71,1%	266.088	70,9%	505.585	174.573	174.384	130.176	331,9	4,9%	29
El Pan	1.420	0,4%	1.616	0,4%	3.036	2.092	2.091	947	338,3	10,3%	36
Girón	5.777	1,7%	6.830	1,8%	12.607	6.318	6.309	3.418	388,5	11,3%	31
Guachapala	1.560	0,5%	1.849	0,5%	3.409	1.659	1.657	954	391,3	10,2%	32
Gualaceo	19.481	5,8%	23.228	6,2%	42.709	19.559	19.547	10.766	391,9	11,2%	28
Nabón	7.340	2,2%	8.552	2,3%	15.892	8.583	8.578	4.122	432,9	19,1%	29
Oña	1.647	0,5%	1.936	0,5%	3.583	2.436	2.434	1.071	448,4	14,6%	32
Paute	11.881	3,5%	13.613	3,6%	25.494	12.234	12.215	6.793	389,1	12,2%	29
Pucará	4.898	1,5%	5.154	1,4%	10.052	4.009	4.003	2.449	499,3	18,0%	28
San Fernando	1.744	0,5%	2.249	0,6%	3.993	1.914	1.912	1.086	313,4	8,3%	32
Santa Isabel	8.910	2,6%	9.483	2,5%	18.393	8.497	8.487	4.890	395,9	7,9%	29
Sevilla de Oro	2.942	0,9%	2.947	0,8%	5.889	2.946	2.924	1.580	429,4	5,5%	30
Sisigsig	11.915	3,5%	14.995	4,0%	26.910	15.136	15.127	7.078	411,2	11,6%	28
<b>Total</b>	<b>337.044</b>	<b>100%</b>	<b>375.083</b>	<b>100%</b>	<b>712.127</b>	<b>273.186</b>	<b>272.758</b>	<b>183.917</b>			

\* Particulares y colectivas \*\* Particulares \*\*\* Particulares ocupadas con personas presentes \*\*\*\* Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

Figura 8. Número de habitantes en Azuay, Tomado de: (INEC, 2010)

Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{P * Q * N * K^2}{(N - 1) * E^2 + P * Q * K^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = 712.127 habitantes

P= Q = 50 %, se toma este valor dado que se desconoce la varianza del universo se van a manejar. (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 11)

K = 2, dado que el nivel de confianza corresponde al 95 % (Torres, Paz, & Salazar, n/a, pág. 11)

E = 8%= 0.08, valor fijado por el investigador, corresponde al máximo error tolerable utilizado en investigaciones similares.

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 712127 * 2^2}{(712127 - 1) * (0.08)^2 + 0.5 * 0.5 * 2^2}$$

$$n = \frac{712127}{4557,6064 + 1} = 157,25$$

n= 157.25; se escoge el valor de 158 encuestas.

La encuesta fue elaborada con el objetivo de recopilar información sobre la percepción de los usuarios con respecto al área de atención al cliente de las operadoras telefónicas. El formato de la encuesta realizada se encuentra en el Anexo I, y el detalle de los resultados obtenidos se encuentra en el Anexo II.

Una vez que se calculó el tamaño de la muestra y se diseñó el formato de la encuesta, esta fue realizada vía online (internet) en la ciudad de Cuenca, a continuación se muestran los resultados de la encuesta.

En total se realizaron 159 encuestas, de los cuales 81 fueron de género femenino y 78 de género masculino.

Tabla 9

*Número de encuestados por género femenino o masculino.*

Género	Número de encuestados
Femenino	81
Masculino	78

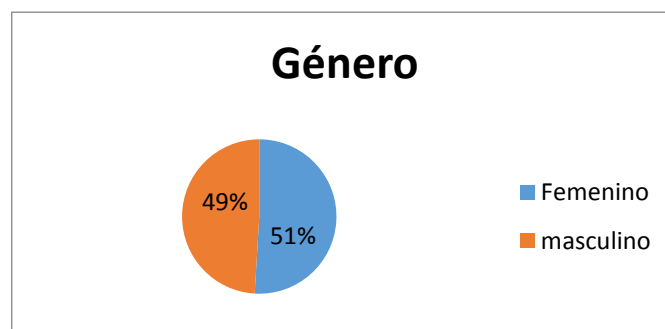


Figura 9. Porcentaje de encuestados de acuerdo al género

### PREGUNTA 1, ¿Cuál es su edad?

De acuerdo a los resultados de esta pregunta, el mayor porcentaje de encuestados se encuentra en el rango de edad (30 a 64 años), el cual corresponde a población de adultos.

Tabla 10

*Número de encuestados por rangos de edad*

Rangos de edad	Número de encuestados
Menores a 17 años	5
De 18 a 29 años	33
De 30 a 64 años	117
Mayores a 65 años	4

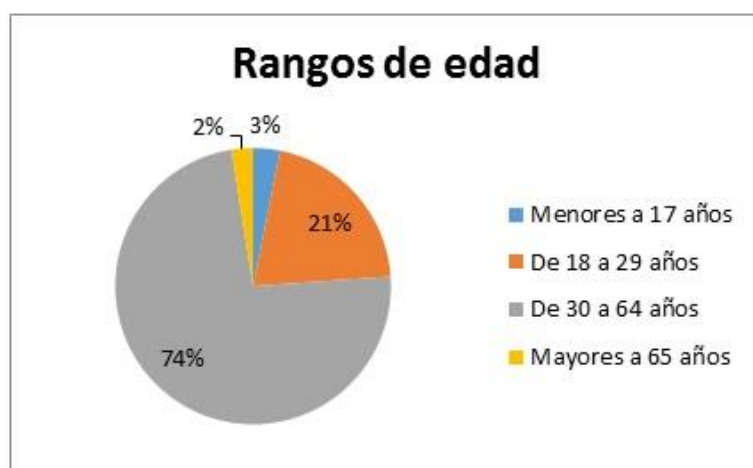


Figura 10. Porcentaje de encuestados de acuerdo al rango de edad

### PREGUNTA 2, ¿Grado de instrucción?, favor seleccione una.

En base los resultados obtenidos de esta pregunta, se observa que la mayoría de la población al momento, está cursando y ha culminado sus estudios de tercer nivel.

Tabla 11

*Grado de instrucción académica de los encuestados.*

Grado de instrucción académico	Número de encuestados
Primaria incompleta	0
Primaria completa	2
Secundaria incompleta	6
Secundaria completa	32
Universitaria en curso	39
Universitaria completa	64
Posgrado en curso	2
Posgrado completo	13
Otro	1

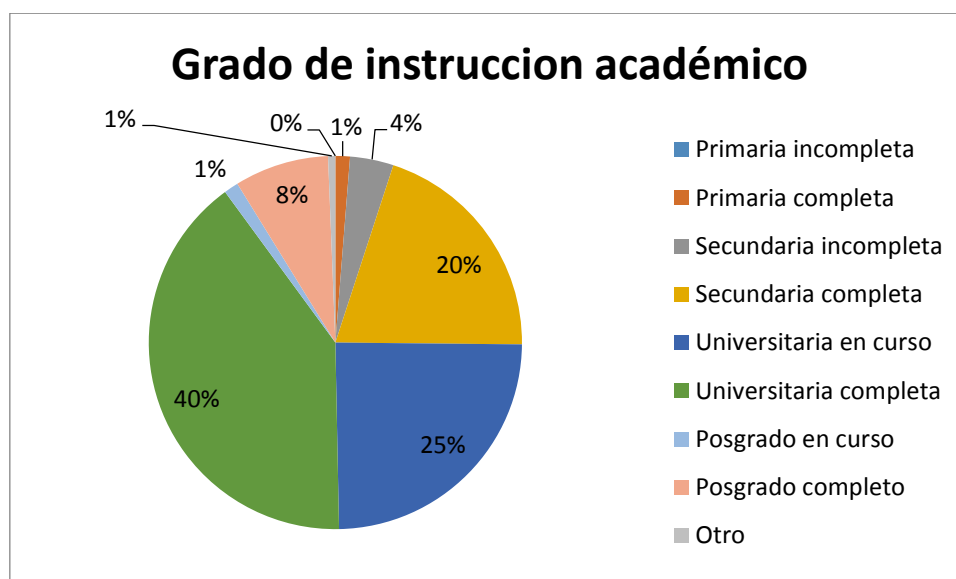


Figura 11. Porcentaje de encuestados de acuerdo al grado de instrucción académica

**PREGUNTA 3, ¿Cuál es la operadora móvil que usted utiliza con mayor frecuencia?**

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se determina que la mayoría de clientes encuestados tiene contratado su servicio de telefonía celular con la operadora TELEFÓNICA, CLARO Y CNT, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

Tabla 12

*Porcentaje de usuarios de las operadora de telefonía celular. Encuestados.*

Operadora móvil que utiliza con frecuencia	Número de encuestados
CLARO	59
CNT EP	39
TELEFÓNICA	60
OTRA	1

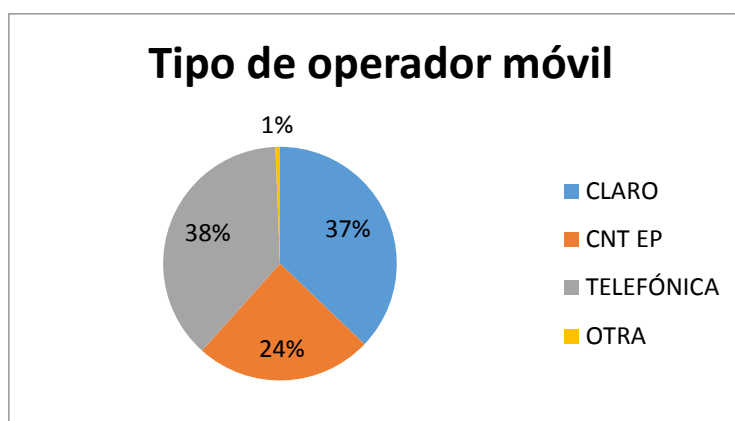


Figura 12. Porcentaje de usuarios de las operadora de telefonía celular. Encuestados

#### **PREGUNTA 4, ¿Qué servicio de telefonía celular tiene contratado?**

En esta pregunta se observa que el mayor porcentaje de encuestados posee servicio de voz y datos contratado con las operadoras móviles, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

Tabla 13

*Servicio de telefonía celular contratado por los usuarios.*

Servicio de telefonía celular contratado	Número de encuestados
VOZ	24
VOZ Y DATOS	134
OTROS	1

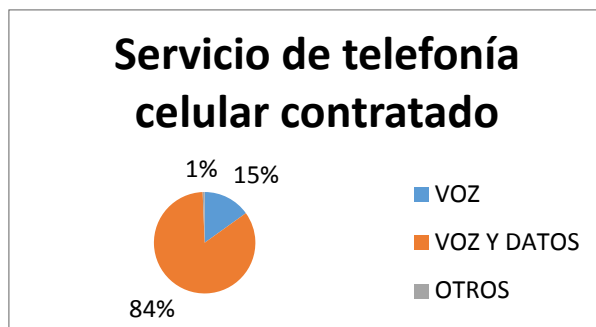


Figura 13. Porcentaje de usuarios con servicio de voz y voz y datos

**PREGUNTA 5, ¿Qué tipo de contrato tiene con su operadora de telefonía celular?**

Los resultados obtenidos en esta pregunta, indican que la mayoría de usuarios posee contrato de telefonía pospago con las operadoras móviles, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

Tabla 14

*Tipo de servicio contratado; servicio prepago o servicio pospago.*

Qué tipo de contrato tiene con su operadora de telefonía celular	Número de encuestados
Servicio Prepago	48
Servicio pospago	111
OTROS	0

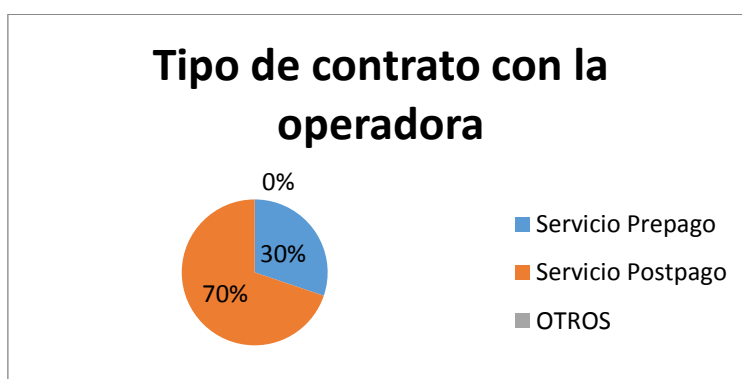


Figura 14. Porcentaje de usuarios con servicio prepago o servicio pospago

**PREGUNTA 6, De la siguiente lista, ¿qué mecanismos de atención al cliente en las operadoras móviles conoce?, Seleccione las dos más importantes.**

En el análisis realizado a los resultados obtenidos en esta pregunta, se determina que la mayoría de encuestados está familiarizado con los métodos de atención al cliente tradicionales como son: atención personalizada y el call center, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

Tabla 15

*Mecanismos de atención al cliente*

Mecanismos de atención al cliente	Número de encuestados
Atención personalizada en un centro de atención al cliente en las oficinas de la operadora móvil.	105
Página web	24
Call Center	105
Redes sociales: Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram u otros	31
Otros	0

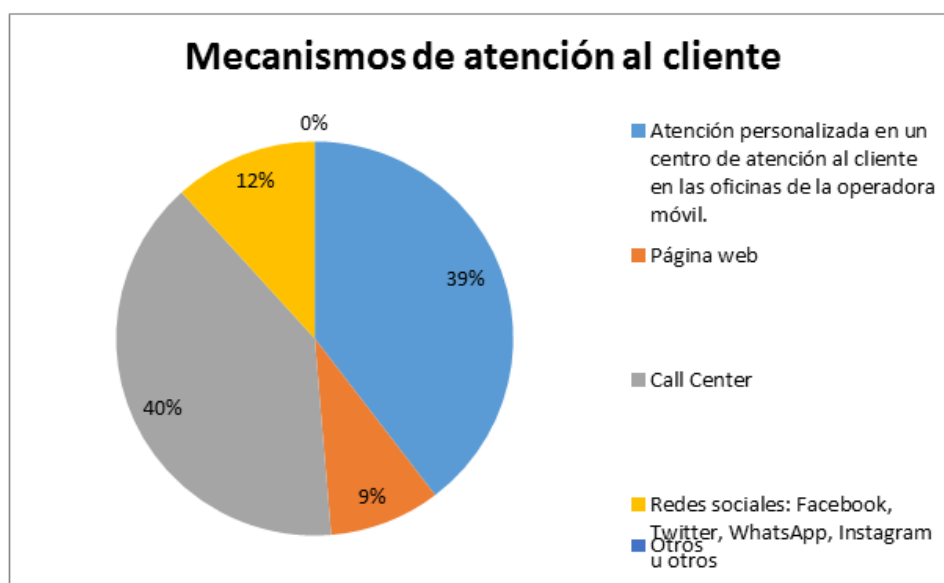


Figura 15. Mecanismos de atención al cliente

**PREGUNTA 7, En el año 2017, ¿usted ha realizado algún tipo de requerimiento o reclamo a su operadora de telefonía celular?**

En el año 2017, el 60 % de los encuestados realizaron un requerimiento al área de atención al cliente.

Tabla 16

*Número de encuestados que realizaron requerimientos en el 2017*

Encuestados que realizaron un requerimiento en las operadoras móviles en el año 2017.	Número de encuestados	Porcentaje %
SI	96	60%
NO	63	40%

**Si la respuesta es SI, ¿cuál fue el motivo de su requerimiento o reclamo? Puede seleccionar hasta DOS opciones de acuerdo a sus requerimientos o reclamos planteados.**

En el análisis realizado a los resultados obtenidos en esta pregunta, se determina que la mayoría de encuestados, ha realizado requerimientos por temas relacionados a desacuerdos con la facturación realizada por el operador, en segundo lugar, relacionados con fallas en el servicio de internet móvil, seguido de problemas en la cobertura, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.



Tabla 17

*Requerimiento realizado por el encuestado en el año 2017.*

Requerimiento realizado en el año 2017	Número de encuestados
Demoras la atención a requerimientos o reclamos realizados	21
Intermitencias (lentitud) en el servicio de comunicaciones	15
Problemas de Cobertura	25
Cortes de servicio por falta pago	5
Desacuerdo con la facturación de los servicios contratados	32
Fallas en Internet móvil	26
Llamadas y mensajes no deseados	16
Bloqueo por mal uso del ECU911	2
Fallas en el procesos de Portabilidad a otra operadora	5
Problemas de activación de plan	1
Información	1
Cancelación de servicio y cambio de operadora	1



Figura 16. Porcentaje de requerimiento realizado en el año 2017.

**PREGUNTA 8, ¿Al momento de realizar su requerimiento o reclamo, este fue resuelto?**

En el año 2017, el 69% de encuestados indicó que su reclamo fue resuelto, mientras que el 31% no obtuvieron una respuesta favorable a sus requerimientos realizados.

Tabla 18

*Número de requerimientos resueltos en el año 2017*

¿Al momento de realizar su requerimiento o reclamo, este fue resuelto?	Número de encuestados	Porcentaje %
SI	109	69%
NO	50	31%

**Si la respuesta es NO, especifique qué hizo al no recibir una respuesta favorable. Seleccione una de las siguientes opciones.**

En el análisis realizado a los resultados obtenidos en esta pregunta, la mayoría de encuestados decidió seguir contratando su servicio con su operadora, luego en segundo lugar los usuarios decidieron cancelar el servicio y cambiar a otra operadora, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

De total de los usuarios que decidieron cancelar el servicio y contratar con otra operadora el 72.72% son adultos mayores a 30 años y el 27.28% son menores de 29 años.

Tabla 19

*Respuesta del encuestado al no recibir una respuesta favorable a su requerimiento.*

Especifique qué hizo al no recibir una respuesta favorable	Número de encuestados
No hizo nada y permaneció en espera de una respuesta favorable, siguió contratando el servicio con su operadora	27
Decidió escalar su reclamo a la ARCOTEL	6
Canceló el servicio y se cambió de operadora	11
Escalar a gerencia de la operadora	1
Otros	5

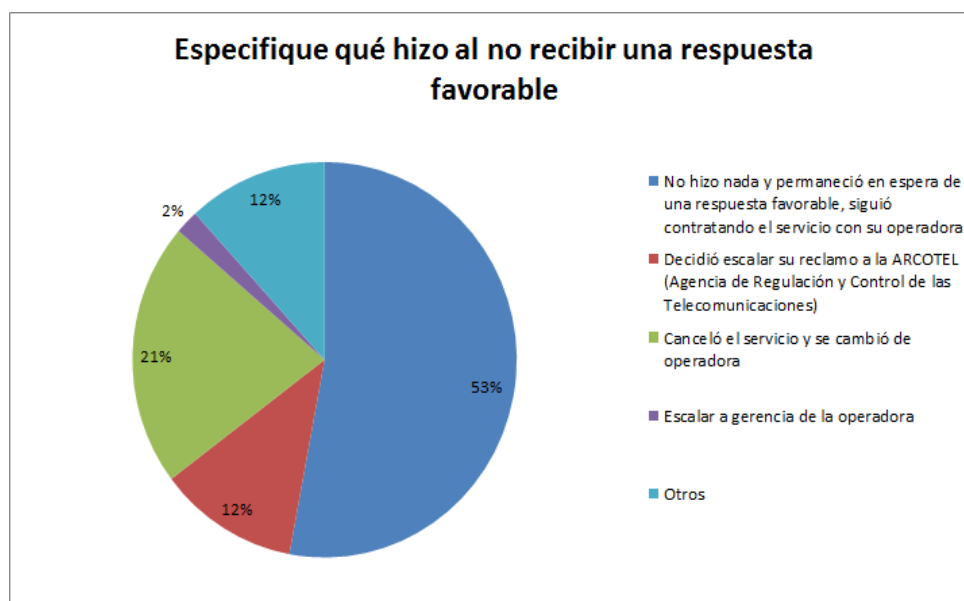


Figura 17. Respuesta del encuestado al no recibir una respuesta favorable a su requerimiento

**PREGUNTA 9, ¿Cuál fue el motivo principal por el cual usted considera que no se solucionó su requerimiento o reclamo?**

En el análisis realizado a los resultados obtenidos en esta pregunta, demuestran que el mayor porcentaje de encuestados, considera que tienen tiempos excesivos para ser atendidos y en segundo lugar por falta de conocimiento para resolver los requerimientos, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

Tabla 20

*Motivo por el cual no se solucionó el requerimiento o reclamo realizado.*

¿Cuál fue el motivo principal por el cual usted considera que no se solucionó su requerimiento o reclamo?	Número de encuestados
Tiempo excesivo de espera para ser atendido	77
Mala actitud del personal de la operadora	18
Falta de conocimiento del personal de la operadora	42
Otro	22



Figura 18. Motivo por el cual no se solucionó el requerimiento o reclamo realizado.

**PREGUNTA 10, ¿Qué es más importante para usted, al momento de realizar un requerimiento o queja en el área de atención al cliente?**

En el análisis realizado a los resultados obtenidos en esta pregunta, para la mayoría de encuestados, el tiempo de espera para ser atendido y que el personal de la operadora tenga un alto nivel de conocimiento para resolver sus requerimientos o quejas, son los aspectos más importantes, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

Tabla 21

*Aspectos más importantes en el área de atención al cliente.*

¿Qué es más importante para usted, al momento de realizar un requerimiento o queja en el área de atención al cliente?	Número de encuestados
Tiempo de espera para ser atendido	47
El asesor de la operadora muestra interés por dar solución a sus requerimientos o quejas.	35
Alto nivel de conocimiento del personal de la operadora celular para resolver sus requerimientos o quejas	46
Tiempo de solución de su requerimiento o queja.	31
Otros	0

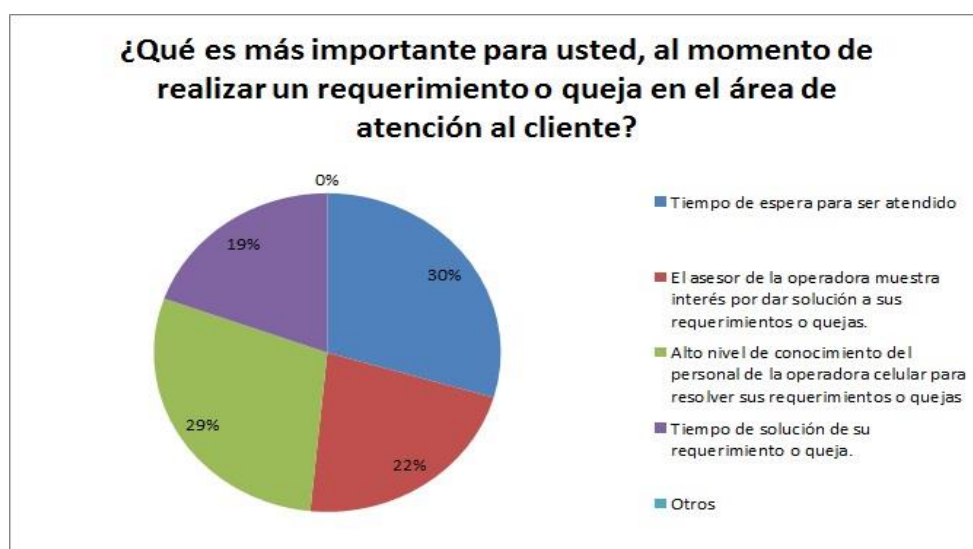


Figura 19. Aspectos más importantes en el área de atención al cliente

**PREGUNTA 11, ¿Qué es más importante para usted, al momento de recibir una compensación por un problema con su servicio de telefonía celular?**

En el análisis realizado a los resultados obtenidos en esta pregunta, se observa que la mayoría de encuestados, considera más importante recibir promociones de minutos y megas adicionales a su servicio contratado, al recibir una compensación por un problema con su servicio de telefonía celular, a continuación de detalla los resultados obtenidos en esta pregunta.

Tabla 22

*Aspectos más importantes al recibir una compensación por problemas con su servicio de telefonía celular.*

¿Qué es más importante para usted, al momento de recibir una compensación por un problema con su servicio de telefonía celular?	Número de encuestados
Obsequios	13
Promociones de minutos y megas adicionales a su servicio contratado.	133
Devolución del dinero	8
Recibir un buen servicio	2
Otros	3



Figura 20. Aspectos más importantes al recibir una compensación por problemas con su servicio de telefonía celular

### 2.3 Observaciones del investigador

Durante el año 2017, las distintas operadoras de telefonía celular han utilizado similares estrategias de atención al cliente, entre las principales podemos mencionar las siguientes; centro de atención personalizada al cliente, call center, redes sociales, página web.

- ✓ **Atención personalizada.-** Las operadoras móviles poseen centros de atención al cliente, los cuales están ubicados en sus oficinas y en centros comerciales de la ciudad, los horarios de atención dependen de la ubicación física de centro de atención al cliente. En estos centros de atención al cliente, los usuarios pueden realizar varios requerimientos como: contratos de nuevos servicios, compra de equipos, cancelación del servicio contratado, cambio de plan, ingreso de equipos averiados para reparación, recargas, etc.
- ✓ **Página web.-** Las operadoras móviles tienen levantado en sus páginas web, plataformas que permiten interactuar a los usuarios y realizar varios requerimientos en línea como: consulta de reclamos, facturación electrónica, rectificación de datos, solicitud de servicios de telefonía móvil y fija, verificación de planes prepago, pospago, recargas, etc.
- ✓ **Call Center.-** Las operadoras móviles tienen personal de call center para ofrecer servicio de atención al cliente las 24 horas del día durante todo el año, el cliente llama a los números de call center y dependiendo del requerimiento existe un menú en su PBX, este proceso puede durar varios minutos u horas dependiendo del servicio solicitado, como se detalló en los resultados de la encuesta, este servicio es uno de los más utilizados en la actualidad.
- ✓ **Redes sociales.-** Los usuarios de las diferentes operadoras móviles pueden interactuar con personal de servicio al cliente durante las 24 horas del día, enviando un mensaje con el requerimiento o servicio solicitado. Se puede observar que al 26 de marzo del 2018, 4244 personas enviaron un mensaje a la CNT EP en Facebook, a CLARO 4120 usuarios, y a Telefónica - Movistar 5669 usuarios.

## 2.4 Procesamiento de la información obtenida

En la actualidad la mayoría de usuarios de telefonía celular tienen contratado servicio de voz y datos en su dispositivo móvil, utilizando servicio prepago y servicio postpago. También se pudo constatar que los canales de atención al cliente más conocidos por los usuarios son; centros de atención al cliente personalizados y Call Center, finalmente se encuentran las redes sociales y página web.

En el año 2017, el 60 % de los encuestados realizaron un requerimiento o queja en el área de atención al cliente, lo cual ratifica que esta área es un punto clave en las operaciones diarias de las empresas de telefonía celular. Entre los principales requerimientos que realizan los usuarios se encuentran los siguientes: desacuerdo con la facturación de los servicios contratados, fallas en internet móvil, problemas de cobertura, demoras la atención a requerimientos o reclamos realizados, llamadas y mensajes no deseados.

De los requerimientos realizados por los encuestados en el año 2017, el 31 % de ellos no fueron resueltos. Entre las principales causas para no recibir solución a sus escalamientos se encuentran las siguientes: tiempo excesivo de espera para ser atendido, falta de conocimiento del personal de la operadora y mala actitud del personal de la operadora.

Es por ello que para la mayoría de encuestados, el tiempo de espera para ser atendido y el alto nivel de conocimiento de los trabajadores, son factores claves en el área de atención al cliente. Finalmente en temas de compensación por problemas con su servicio, la mayoría de los encuestados considera más importante recibir promociones de megas y minutos extras a su plan contratado, en segunda instancia se encuentra recibir obsequios y finalmente la devolución de su dinero.



Luego del análisis realizado a los canales de atención al cliente utilizadas por las operadoras móviles en el año 2017, se ha obtenido la información primaria para el diseño del “Plan de control y seguimiento según la guía de buenas prácticas del PMI® para el área de atención al cliente basado en las estrategias que utilizan las operadoras actualmente”.

### 3. CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.

En este capítulo se realizará la propuesta del diseño del plan de control y seguimiento al área de atención al cliente según criterios de estándares del PMBOK®, esta propuesta se realizará en base a los resultados obtenidos en la encuesta y de acuerdo a la percepción del investigador.

En la encuesta realizada, se puede apreciar que para la mayoría de usuarios los aspectos más importantes en el área de atención al cliente son: el tiempo de espera para ser atendido y el alto nivel de conocimiento de los trabajadores en las funciones que realizan a diario.

La propuesta del nuevo modelo de atención al cliente, se basa en los siguientes ejes estratégicos; crecimiento institucional, satisfacción del cliente y experiencia operacional de la empresa.

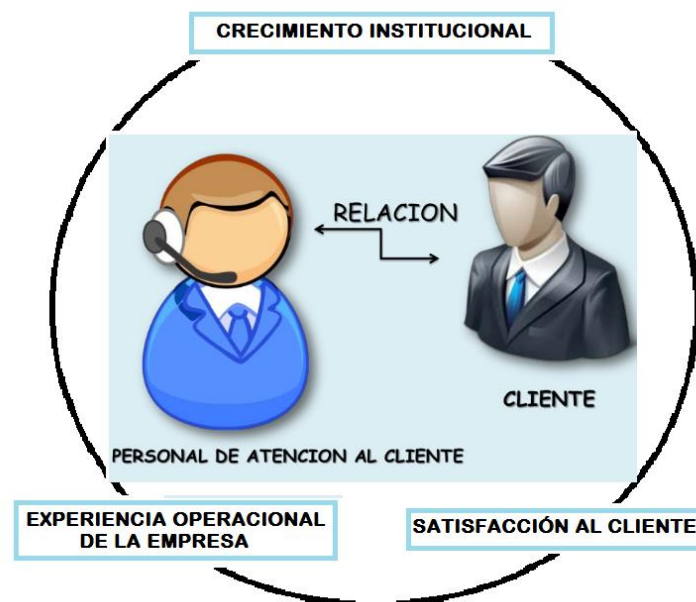


Figura 21. Ejes estratégicos de atención al cliente

- ✓ **Crecimiento institucional**, está relacionado con el personal que trabaja en el área de atención al cliente, aquí se implementarán planes de carrera a los trabajadores del área en base a resultados obtenidos. Con esto se pretende generar compromiso de los agentes ofrecer un servicio adecuado a los cliente de las operadoras.
- ✓ **Satisfacción al cliente**, este eje estratégico tiene como objetivo principal, cumplir con las expectativas de cliente cubriendo sus necesidades, implementando estrategias de valor agregado logrando así la fidelidad de los clientes.
- ✓ **Experiencia operacional de la empresa**, en este eje estratégico se implementarán estándares de calidad para las operaciones internas de las operadoras. De esta manera se espera ofrecer un servicio de calidad a sus clientes logrando así un sentimiento de satisfacción en ellos por el servicio recibido.

La propuesta del diseño del plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente se lo realizará en base a criterios enunciados en el PMBOK® sexta edición, para esto se enuncia una breve introducción de los diferentes grupos de procesos y sus áreas de conocimientos en los proyectos.

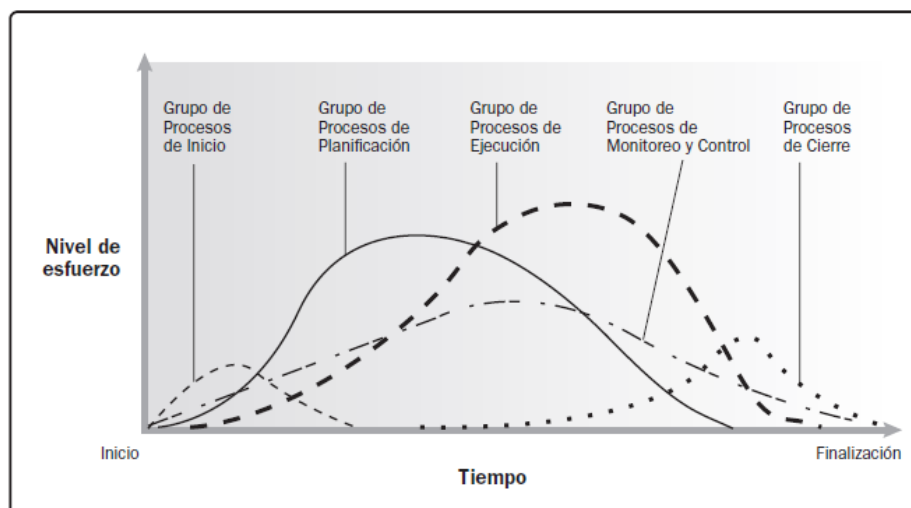
### 3.1 Grupo de procesos de los proyectos

En la ejecución de proyectos se dispone de varias técnicas y herramientas enunciadas en el PMBOK®, estas son agrupadas en cinco grupos de procesos, los cuales se describen a continuación. (Project Management Institute, 2017, pág. 554)

- ✓ **Los procesos de inicio**, dan la autorización de inicio de un nuevo proyecto o una nueva fase de la ejecución de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 554).

- ✓ **Los procesos de planificación**, se utilizan para definir el alcance y objetivos de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 554)
- ✓ **Los procesos de ejecución**, se utilizan en las diferentes etapas de un proyecto para cumplir con los objetivos y requisitos planteados en el acta de inicio. (Project Management Institute, 2017, pág. 554)
- ✓ **Los procesos de monitoreo y control**, se utilizan para controlar y dar seguimientos a los trabajos planificados en un proyecto, también se usan para generar cambios si el proyecto lo amerita. (Project Management Institute, 2017, pág. 554)
- ✓ **Los procesos de cierre**, este es el último proceso con el cual se da por terminado una fase, contrato o proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 554)

De acuerdo al PMBOK®, los 5 grupos de procesos se subdividen en 49 procesos, los cuales se ejecutan periódicamente dependiendo de la necesidad del proyecto



**Figura 22.** Ejemplo de interacciones entre los grupos de procesos dentro de un proyecto o fase  
Tomado de: (Project Management Institute, 2017)

“Los procesos también se categorizan por áreas de conocimiento, estas definen los requisitos, procesos, herramientas, entradas y salidas de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 59)

Las áreas de conocimiento de un proyecto son

- ✓ **Gestión de la Integración del Proyecto**, se utilizan para coordinar y combinar las diversas actividades, procesos en la ejecución de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 59)
- ✓ **Gestión del Alcance del Proyecto**, en esta área de conocimiento se encuentran limitados los objetivos de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 59)
- ✓ **Gestión del Cronograma del Proyecto**, se utilizan para definir los tiempos de inicio y fin de las fases de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 60)
- ✓ **Gestión de la Costos del Proyecto**, se utilizan para estimar y controlar el presupuesto necesario en la ejecución de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 60)
- ✓ **Gestión de la Calidad del Proyecto**, se utilizan para definir las políticas de calidad que implementaran en la ejecución del proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 60)
- ✓ **Gestión de los Recursos del Proyecto**, se utilizan para coordinar y gestionar los recursos necesarios en un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 60)

- ✓ **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**, se utilizan para garantizar la comunicación entre todos los involucrados en la ejecución de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 60).
  
- ✓ **Gestión de los Riesgos del Proyecto**, se utilizan para identificar, analizar y gestionar los riesgos que pueden influir de forma positiva y negativa en la ejecución de un proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 60)
  
- ✓ **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**, se utilizan para gestionar la compra de producto, servicios necesarios en la ejecución de un proyecto (Project Management Institute, 2017, pág. 60)
  
- ✓ **Gestión de los Interesados del Proyecto**, se utilizan para identificar a los interesados; personas, empresas u organizaciones que pueden influir de forma positiva o negativa en la ejecución del proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 60).

En la Figura 23, se muestra los 49 procesos con las 10 áreas de conocimientos en proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costos del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 23. Grupos de procesos y áreas de conocimientos en proyectos.  
Tomado de: (Project Management Institute, 2017, pág. 61)

### 3.2 Diseño de la propuesta de plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente.

El diseño del método de control y seguimiento para el área de atención al cliente, se lo realizará en base a herramientas y técnicas del proceso de “*monitorear y controlar el trabajo del proyecto*”, el objetivo principal de este proceso es controlar, revisar, dar seguimiento y hacer cumplir a las actividades planificadas en la ejecución de proyecto. (Project Management Institute, 2017, pág. 70)

En la Figura 24, se detallan las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso de monitorear y controlar el trabajo del proyecto. . (Project Management Institute, 2017, pág. 141)

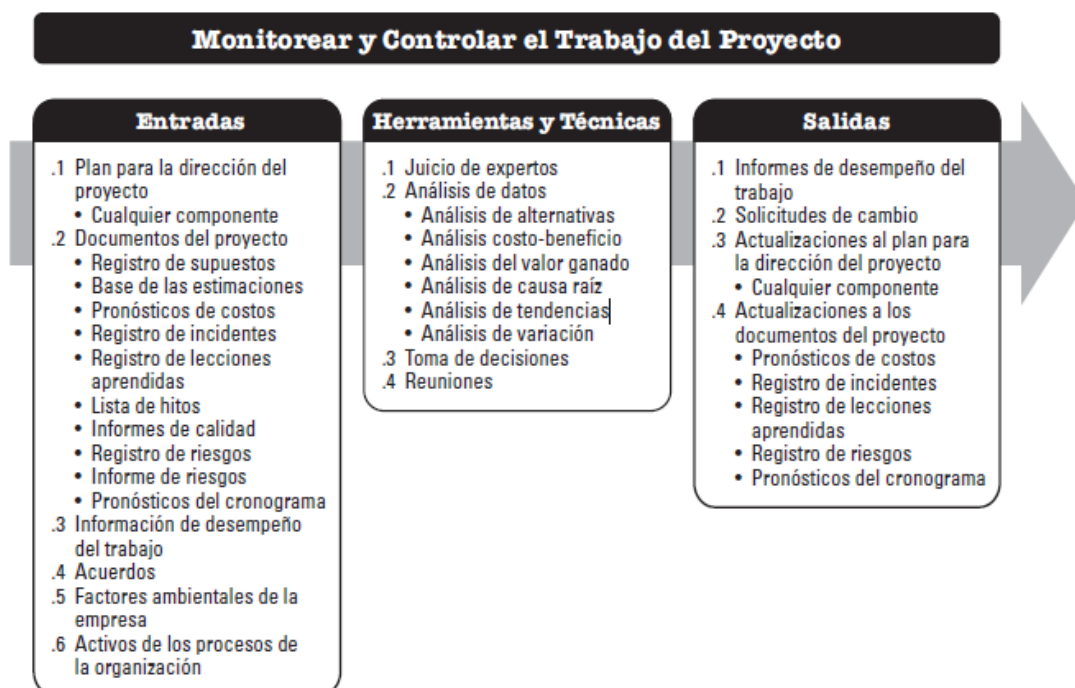


Figura 24. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto  
Tomado de: (Project Management Institute, 2017, pág. 141)



### 3.2.1 Esquema del nuevo modelo de atención al cliente

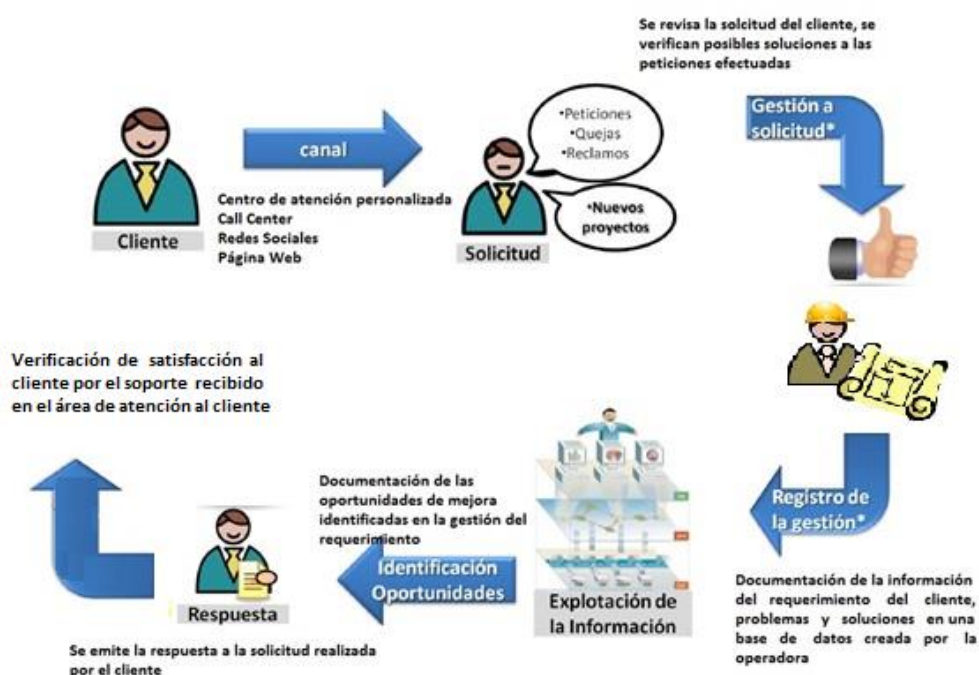


Figura 25. Esquema del nuevo modelo de atención al cliente

#### Descripción de los elementos del nuevo esquema de atención al cliente.

- ✓ **Cliente**, es la persona que utiliza los distintos canales de atención al cliente de las operadoras de telefonía celular para realizar sus solicitudes, requerimientos o reclamos.
- ✓ **Canal de atención al cliente**, son herramientas de comunicación disponibles para que los usuarios de las operadoras celulares puedan realizar sus solicitudes, entre los principales canales de atención al cliente podemos mencionar los siguientes: (CAP) Centros de atención personalizada, Call Center, Redes Sociales, Mail, y la interfaz virtual que se encuentra en la página web.
- ✓ **Solicitud**, es efectuada por el cliente para solicitar información de servicio nuevo o realizar un requerimiento o reclamo.

- **Preguntas**, mecanismo utilizado por el cliente para solicitar información de servicios disponibles en la operadora de telefonía celular, facturación, dudas en general.
  - **Quejas**, mecanismo utilizado por el cliente para mostrar su inconformidad con el servicio recibido de las operadoras.
  - **Requerimiento**, en esta fase el cliente solicita la contratación o cancelación de un nuevo servicio.
- ✓ **Gestión de solicitudes**, en esta etapa del ciclo del nuevo de atención al cliente, el personal de la operadora de telefonía celular se encarga de analizar las solicitudes planteadas por el cliente, para luego emitir una respuesta a dicha solicitud.
- ✓ **Registro de la gestión**, en esta fase se realiza el registro de las solicitudes, requerimientos y quejas de los clientes, así también las actividades utilizadas en el seguimiento de la solicitud, los problemas identificados y solución a los mismos. Con esta información se realiza una base de datos, la cual es actualizada constantemente por un agente del área.

A esta base de datos tienen acceso los agentes de servicio al cliente, el objetivo de esta acción es disminuir el tiempo de gestión en la solución a los requerimientos planteados por los clientes.

- ✓ **Identificación de oportunidades**, esta fase es clave en el nuevo modelo de atención al cliente, aquí se realiza un análisis de toda la información que involucra la gestión de solicitudes, requerimientos y quejas planteadas por los clientes, entre las principales actividades de esta se tiene: identificar las causas que originan los reclamos del cliente y las soluciones que se utilizan para resolverlos.

Esta información se utilizará para diseñar estrategias que permitan mejorar el servicio ofertado al cliente, logrando así la satisfacción en los clientes por los servicios contratados, creando a su vez fidelidad en ellos.

- ✓ **Respuesta**, luego de realizada la gestión para dar solución a los requerimientos planteados por el cliente, el personal del área es el encargado de dar a conocer al cliente la respuesta a su solicitud.
  
- ✓ **Verificación de satisfacción al cliente por el soporte recibido en el área de atención al cliente**, esta acción se la realiza luego del soporte brindado al cliente, esta función está a cargo del personal de del área de calidad de las operadoras de telefonía celular, el objetivo principal de este proceso es verificar el nivel de satisfacción que tienen los clientes en relación al soporte recibido en las operadoras de telefonía celular.

### **3.3 Propuesta de mejoras al plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente.**

Luego del análisis realizado a los resultados obtenidos en la encuesta se logró identificar falencias en el área de atención al cliente, los principales problemas en la operación del área son: altos tiempos de respuesta en la atención a los requerimientos, y falta de capacitación del personal de área.

Por lo antes mencionado se plantea elaborar una propuesta para el plan de seguimiento y control del área de atención al cliente, basados en determinadas áreas de conocimiento de los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control mencionados en el PMBOK® sexta edición, las áreas de conocimiento que se utilizarán son: plan de comunicaciones, plan de capacitación al personal, plan de calidad para la atención al cliente, y ejecutar un plan de monitoreo y control a los lineamientos establecidos en los diferentes planes a implementarse.

### 3.3.1 Acta de inicio del proyecto

En el diseño del acta del proyecto se toman en cuenta los principales objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño del nuevo plan. A continuación se detalla el acta del proyecto

Tabla 23

*Acta del proyecto*

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>	<b>Líder del Proyecto</b>
10 – 01 - 2018	Propuesta del plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente.	Persona designada por el Sponsor
<b>Areas de Conocimiento / Procesos</b>		<b>Área de Aplicación (Sector / Actividad)</b>
<p><b>Grupo de Procesos:</b></p> <p><b>1. Procesos de inicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación de interesados.</li> <li>✓ Elaborar el acta constitución del proyecto.</li> </ul> <p><b>2. Procesos de planificación del proyecto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar el plan de gestión de comunicaciones.</li> <li>✓ Desarrollar el plan de gestión de calidad.</li> <li>✓ Desarrollar el plan de gestión de adquisiciones del proyecto.</li> <li>✓ Desarrollar el plan de gestión de interesados.</li> </ul> <p><b>3. Procesos de Ejecución del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se utilizarán actividades para gestionar y dirigir el trabajo del proyecto.</li> <li>✓ Plan de gestión de calidad del proyecto</li> <li>✓ Plan de gestión de adquisiciones</li> </ul>		<p>Telecomunicaciones y telefonía celular.</p> <p><b>Actividad:</b> Servicio de datos, internet, cloud, telefonía celular</p>

<p><b>4. Proceso de monitoreo y control</b></p> <p>Para realizar el proceso de monitoreo y control se planifica las siguientes actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividades de verificación de cumplimiento de requisitos (controles de calidad).</li> <li>✓ Reportes de informes de seguimiento.</li> <li>✓ Auditorías a procesos implementados en el área de atención al cliente.</li> </ul> <p><b>5. Procesos de cierre del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realiza el cierre formal del proyecto luego que se culmine los entregables del mismo. Se realiza un análisis de resultados con respecto a las estimaciones iniciales.</li> </ul> <p><b>Áreas que se interfiere con el proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Área de servicio al cliente.</li> <li>✓ Área de soporte técnico.</li> <li>✓ Área de plataformas de la operadora de telefonía celular.</li> <li>✓ Área de recursos humanos</li> <li>✓ Área de calidad, comunicaciones de la operadora de telefonía celular.</li> </ul>	
<b>Fecha de Inicio del Proyecto</b>	<b>Fecha de Fin del Proyecto</b>
10 de enero del 2018	01 de junio del 2018
<b>Objetivos del Proyecto (General y Específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general.</b></p> <p>Diseñar un plan de control y seguimiento según la guía de buenas prácticas del PMI para el área de atención al cliente basado en las estrategias que utilizan las operadoras actualmente.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes, requerimientos o quejas planteadas por los clientes en al menos un 10%.</li> <li>✓ Reducir en un 10 % el índice de quejas de los clientes que llegar al ente regulador ARCOTEL.</li> </ul>	

- ✓ Reducir en un 5 % el índice de deserción de clientes en las operadoras de telefonía celular por el servicio recibido en el área de atención al cliente.
- ✓ Realizar capacitaciones periódicas, talleres de trabajo en equipo, al personal que trabaja en el área de atención al cliente.
- ✓ Implementar políticas de calidad, monitoreo y control a los procesos implementados en el área de atención al cliente.
- ✓ Entregar reportes semanales y mensuales con indicadores de los resultados obtenidos en la solución de los requerimientos planteados por el cliente.
- ✓ Implementar estándares de mejora continua a los procesos utilizados en las operaciones del área de atención al cliente.

### **Identificación de la Problemática**

En Ecuador, particularmente la telefonía celular ha ido creciendo y con ello los usuarios han aumentado considerablemente. Esto ha generado que los requerimientos de los clientes se multipliquen en las diferentes áreas de servicio que estas ofrecen. Debido a ello, las estrategias de atención al cliente, se convierten en uno de los aspectos claves en las operaciones de las empresas y para los clientes.

En la información analizada, se observó que existen varias quejas de los clientes, con respecto a la atención que reciben de parte de las diferentes empresas proveedoras. De acuerdo al informe publicado por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) en el año 2017 (ARCOTEL, 2017), se verifica que dichas quejas llegan hasta el ente regulador debido a que sus requerimientos no han sido resueltos en primera instancia por la empresa que le brinda sus servicios.

Se ha realizado un análisis inicial de las principales quejas que llegan a la ARCOTEL y éstas se las pueden clasificar en las siguientes:

- ✓ Demoras en la atención a requerimientos o reclamos realizados.
- ✓ Intermitencias (lentitud) en el servicio de comunicaciones
- ✓ Problemas de Cobertura.
- ✓ Cortes de servicio por falta pago.
- ✓ Desacuerdo con la facturación de los servicios contratados.
- ✓ Fallas en Internet móvil.
- ✓ Llamadas y mensajes no deseados.
- ✓ Bloqueo por mal uso del ECU911.
- ✓ Fallas en el proceso de Portabilidad a otra operadora.
- ✓ Otros servicios.

### **Justificación del Proyecto**

En la actualidad, las estrategias de atención al cliente en las empresas

públicas y privadas se convierten en uno de los aspectos claves, tanto para los clientes como para las empresas proveedoras del servicio.

Se ha evidenciado en un análisis inicial que varias quejas llegan hasta el ente regulador de las telecomunicaciones ARCOTEL, debido a que sus requerimientos no han sido resueltos en el área de atención al cliente, en primera instancia, por la empresa que brinda sus servicios. Causando por un lado, malestar en los clientes, y por lado de las operadoras una disminución de clientes debido a la cancelación de sus contratos (ARCOTEL, 2017). Por este motivo es necesario analizar desde diferentes enfoques las estrategias de atención al cliente utilizadas en las empresas CLARO, CNT, y TELEFÓNICA, en vista de que no existen estudios al respecto.

Luego de realizado este estudio, en el presente trabajo se presenta una propuesta que permitirá elaborar un plan de control y seguimiento en el área de atención al cliente, en base a este plan se pretende disminuir los reclamos de los clientes que llegan al ente regulador ARCOTEL, así también la deserción de clientes en las operadoras de telefonía celular.

#### **Necesidad del Negocio**

Para las operadoras de telefonía celular del Ecuador, el mejoramiento continuo de procesos y la calidad, son parte de la filosofía diaria de trabajo que se evidencia en productos y servicios que satisfacen las expectativas y requerimientos del cliente.

Este proyecto responde a una necesidad de servicio de atención al clientes, que permitirá automatizar el proceso de mantenimiento e instalación. Además, se alinean a los objetivos establecidos:

- ✓ Corto Plazo.- Fortalecer la gestión de calidad de la empresa hasta el 2018.
- ✓ Mediano Plazo.- Definir e implementar, para el 2018 y 2019, políticas organizacionales orientadas al mejoramiento continuo.
- ✓ Largo Plazo.- Gestionar hasta el año 2020 convenios externos y compromisos internos orientados a la innovación tecnológica constante.

#### **Entregables Finales del Proyecto**

**Desde el punto de vista de gestión del proyecto los entregables serán:**

- ✓ El acta de inicio del proyecto.
- ✓ Plan de gestión de la calidad, monitoreo y control.
  - (Check list implementado para las auditorias de calidad, monitoreo y control en el área de atención. al cliente)
  - Propuestas de mejoras a la operación diaria en el área de atención al cliente.
  - Reporte de estadísticas de requerimientos, reclamos y soluciones efectuados por los clientes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones de temas de capacitación al personal del área de atención al cliente</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de comunicaciones.</li> <li>✓ Plan de Adquisiciones y recursos.</li> <li>✓ Gestión de interesados</li> <li>✓ Organigrama propuesto para el área de atención al cliente</li> </ul>
<p><b>Identificación de grupos de interés (Stakeholders)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal que trabaja en el área de atención al cliente.</li> <li>✓ Gerente del área de atención al cliente de la operadora.</li> <li>✓ Jefatura de recursos humanos.</li> <li>✓ Proveedores de servicio de telefonía celular.</li> <li>✓ ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones).</li> <li>✓ MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones).</li> <li>✓ Clientes de las operadoras.</li> </ul>
<p><b>Riesgos Macros</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidad de personal de área de atención al cliente.</li> <li>✓ Cambios en las decisiones de las políticas del Gobierno.</li> <li>✓ El presupuesto que utilizada la operadora en capacitación del personal del área de atención al cliente.</li> </ul>
<p><b>Beneficios Colaterales del proyecto</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estandarización del procesos de utilizados en el área de atención al cliente.</li> <li>✓ Disminución de los reclamos de los clientes que llegan al ente regulador ARCOTEL.</li> <li>✓ Disminución en la carga de trabajo del personal que trabaja en el área de servicio al cliente.</li> <li>✓ Satisfacción del cliente que realiza solicitudes, requerimientos en el área de atención al cliente de las operadoras.</li> </ul>
<p><b>Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto</b></p>
<p>El líder del proyecto es el jefe del área de atención al cliente, una persona capacitada para dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto. Será el responsable de la comunicación con todos los interesados. Tiene y goza de toda la confianza del patrocinador del proyecto para realizar cuanto cambio considere necesario en la parte operativa y de dirección. Los cambios en cronograma, alcance y presupuesto deben ser consultados con el Patrocinador.</p>
<p><b>Supuestos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dismunir en un 50 % el índice de reclamos que llegar al ente regulador ARCOTEL.</li> <li>✓ Incrementar la satisfacción del cliente en un 50 % por el servicio recibido en el área de atención al cliente.</li> </ul>



✓ Disminuir en un 50 % el índice de descerción de los clientes en las operadoras.	
<b>Restricciones</b>	
✓ Números de operadores que trabajan en el área de atención al cliente. ✓ Nuevas leyes de telecomunicaciones. ✓ Presupuesto asignado para la capacitación.	
<b>Hitos</b>	
✓ Estandarización de los procesos utilizados en las operaciones del área de atención al cliente. ✓ Entrega de la base datos con los índices de requerimientos, problemas y soluciones a las solicitudes efectuadas por el cliente.	
<b>Firmas de Responsabilidad</b>	
<b>Patrocinador:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Líder del Proyecto:</b>	<b>Firma:</b>

### 3.3.2 Gestión de interesados

El objetivo principal de este análisis es identificar el grupo de personas, empresas u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por la ejecución del proyecto de manera positiva o negativa.

Los interesados se clasifican en base a la siguientes características: Rol, interés, expectativas y nivel de influencia.

Entre los principales interesados del proyecto se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Personal que trabaja en el área de atención al cliente.
- ✓ Gerente del área de atención al cliente de la operadora.
- ✓ Jefatura de recursos humanos de las empresas.
- ✓ Proveedores de servicio de telefonía celular.
- ✓ ARCOTEL.
- ✓ MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones).
- ✓ Clientes de las operadoras.
- ✓ Proveedores de equipos de computación, muebles, oficina, etc.

Para el análisis de interesados se va a realizar en base a los criterios de poder, interés, influencia, impacto, urgencia y legitimidad.



Figura 26. Modelo de clasificación de interesados

Para la puntuación de la prioridad se utilizará de los interesados se utilizara la siguiente escala.

	BAJO	MEDIO	ALTO
Poder/interes	1	2	3

Tabla 24

*Priorización de los interesados*

PLANTILLA DE PRIORIZACIÓN DE INTERESADOS				
Fecha: 12-04-2018	Plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente			Líder del Proyecto
<b>Importancia</b>	<b>Personal que trabaja en el área de atención al cliente.</b>	<b>Gerente del área de atención al cliente de la operadora.</b>	<b>Jefatura de recursos humanos de las empresas.</b>	<b>Proveedores de servicio de telefonía celular.</b>
Poder	1	3	2	3
Interés	3	3	3	3
Influencia	1	3	2	3
Impacto	3	3	3	3
Urgencia	3	3	3	3
Legitimidad	3	3	3	3
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>Prioridad</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>

PLANTILLA DE PRIORIZACIÓN DE INTERESADOS				
Fecha: 12-04-2018	Plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente			Líder del Proyecto
<b>Importancia</b>	<b>ARCOTEL</b>	<b>MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones)</b>	<b>Clientes de las operadoras</b>	<b>Proveedores de equipos de computación, muebles, oficina, etc.</b>
Poder	1	1	1	1
Interés	3	3	3	3
Influencia	2	2	2	1
Impacto	3	3	2	1
Urgencia	1	1	3	1
Legitimidad	1	1	3	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>Prioridad</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>

En base a este análisis de interesados se verifica que los siguientes interesados se encuentran en el cuadrangular de poder e interés alto, por este motivo es necesario gestionar de forma directa con ellos creando planes de comunicación adecuados para informar avances del proyecto.

- ✓ Gerente del área de atención al cliente de la operadora.
- ✓ Jefatura de recursos humanos de las empresas.
- ✓ Proveedores de servicio de telefonía celular.

El siguiente grupo se encuentra en el cuadrante de prioridad media, tienen un poder de influencia bajo y un interés alto, es decir son interesados no aliados y cualquier momento pueden pasar a ser interesados desaceleradores, con ellos se pueden crear estrategias de comunicación de información básica del proyecto que se está implementado.

- ✓ Personal que trabaja en el área de atención al cliente.
- ✓ ARCOTEL.
- ✓ MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones).
- ✓ Clientes de las operadoras.

Por último se encuentra los interesados con poder bajo e interés bajo, a ellos no les afecta la ejecución del proyecto por lo cual no podrían afectar el

desarrollo del mismo. Para este grupo de interesados no hace falta implementar ninguna estrategia de comunicación.

- ✓ Proveedores de equipos de computación, muebles, oficina, etc.

### 3.3.3 Organigrama propuesto para el área de atención al cliente.

Por lo antes mencionado, se propone la siguiente estructura organizacional para el área de atención al cliente.

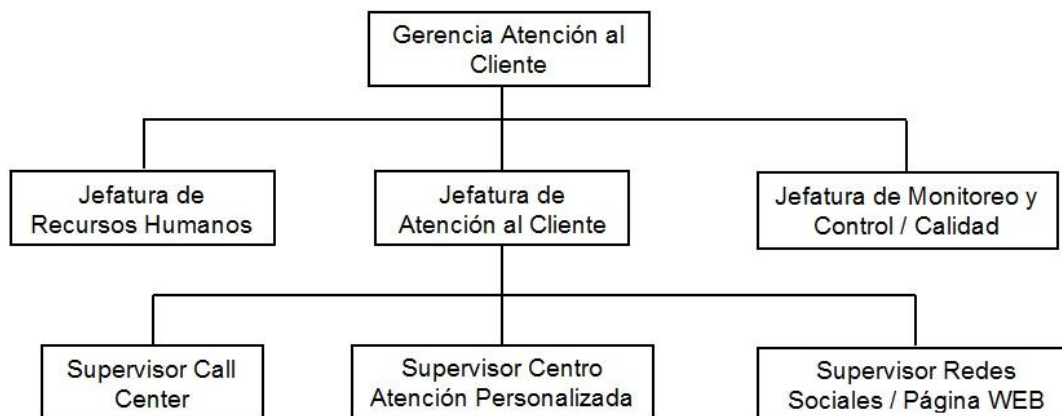


Figura 27. Organigrama de la propuesta del área de atención al cliente.

#### Roles y responsabilidades

- ✓ **Gerencia de Atención al Cliente.-** entre sus principales funciones están: liderar, dirigir, controlar, gestionar, coordinar, planificar, decidir las diferentes actividades que se utilizarán en las operaciones diarias del área de atención al cliente.
- ✓ **Jefatura de Recursos Humanos.-** entre sus principales funciones están: asignar el personal para el área de atención al cliente, coordinar capacitaciones al personal, pagar los sueldos del personal.
- ✓ **Jefatura de Atención al cliente.-** se encarga de coordinar con los supervisores de cada área las actividades necesarias para las

operaciones de los distintos canales de atención al cliente. También es el encargado de difundir los resultados, indicadores de funcionamiento del área a la gerencia.

- ✓ **Jefatura de Calidad, Monitoreo y Control.-** esta jefatura se encarga de verificar y planificar los indicadores de calidad, monitoreo y control que se implementarán en el área de atención al cliente.
- ✓ **Supervisores de los canales de atención al cliente.-** se encargan coordinar, vigilar y direccionar las actividades con el personal del área. También se encargan de generar reporte e informes de resultados para presentar a la jefatura del área.

### **3.3.4 Factores clave de éxito del proyecto FCE**

#### **3.3.4.1 Objetivos de factores claves de éxito.**

- ✓ En base a políticas de calidad, control y monitoreo, disminuir los tiempos de atención a las solicitudes efectuadas por el cliente.
- ✓ Realizar capacitaciones por lo menos dos veces al año al personal del área en los siguientes aspectos: servicio al cliente, niveles de servicio SLA, trabajo en equipo, liderazgo, procesos de calidad.
- ✓ Reducir el nivel de deserción de los clientes de las operadoras en un 5%, por fallas en la solución de requerimientos realizados por el cliente.
- ✓ Entregar propuestas de mejora al área de atención al cliente basados en políticas de calidad y tiempos de respuesta.

### **Acciones a realizar**

- ✓ Verificar el cumplimiento de las políticas de calidad establecidas mediante monitoreo a los agentes de atención al cliente.
- ✓ Verificar el nivel de satisfacción al cliente por el servicio recibido mediante encuestas a los clientes.
- ✓ Realizar reconocimiento y entregar recompensas a los mejores agentes del área de atención al cliente.
- ✓ Crear programas de reconocimientos/premios a clientes que tienen contratados servicios con la operadora en periodos mayores a un año.

### **3.3.5 Plan la gestión de calidad, monitoreo y control**

**Alcance.-** Proponer el diseño de un plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente utilizando estándares del PMBOK®, mediante el cual se pretende reducir los tiempos de atención a las solicitudes realizadas por el cliente, así también el índice de deserción de los clientes en las operadoras.

Los entregables del plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente son:

- ✓ Propuestas de mejoras a las operaciones del área de atención al cliente.
- ✓ Chek list para el monitoreo y control de los procesos de atención al cliente
- ✓ Reporte de estadísticas de problemas y soluciones a los requerimientos de los clientes.

### 3.3.5.1 Plan de calidad

El plan de calidad debe estar alineado con los objetivos planteados en la propuesta del proyecto, estos están alineados con las métricas de la triple restricción: tiempo de entrega, alcance y costo con los parámetros de calidad establecidos. Para cumplir los estándares de calidad establecidos en la propuesta del plan, se tienen las siguientes acciones de mejora.

- ✓ Capacitación continua al personal del área para desarrollar sus aptitudes.
- ✓ Realizar monitoreo periódico a la gestión que realizan los agentes de atención al cliente, para verificar que se estén cumpliendo los parámetros de calidad establecidos.
- ✓ Las llamadas del cliente que ingresan por el canal “Call Center”, deben ser contestadas antes del primer minuto (60 segundos), para luego continuar con la gestión de la solicitud planteada.
- ✓ El tiempo de espera del cliente en el canal “atención personalizada”, debe ser menor a 15 minutos antes de ser atendido.
- ✓ Tiempo de espera del cliente para ser respondido en el canal “redes sociales y página web”, debe ser menor al minuto (60 segundos), para luego continuar con la gestión de la solicitud planteada.
- ✓ Obtener un margen de error del menor o igual al 3 % en la resolución de las solicitudes realizadas por los clientes.

Para el registro de las solicitudes, requerimientos o quejas y las soluciones empleadas se utilizará el siguiente formato.

En este formato se encuentra la siguiente información:

- ✓ Tipo de solicitud realizada por el cliente:
- ✓ Fecha en la que realiza la solicitud:
- ✓ Fecha de solución de la solicitud:
- ✓ Solución empleada en la atención de la solicitud:
- ✓ Observaciones encontradas en el proceso de solución de la solicitud:
- ✓ Nombre del Agente que realiza la gestión de la solicitud.
- ✓ Nombre del supervisor del área.

Registro de solicitudes, requerimientos o quejas			
Fecha del Requerimiento:	Área		
	Call Center	Atención Personalizada	redes Sociales
Solicitud:	Solución	Observaciones:	
Nombre del agente:	Fecha de la solución	Nombre del supervisor del Área	

Figura 28. Registro de procesos de solución de las solicitudes del cliente

Esta información se guarda a través del sistema de registro de atención al cliente de las diferentes áreas. Con esta información se crea base de datos de los requerimientos, reclamos, quejas de los clientes, también las soluciones encontradas a los mismos.

En base a esta información, se creará estrategias/procesos para la solución a los requerimientos planteados por los clientes. Adicional se informará los problemas, requerimientos y quejas comunes de los clientes a las diferentes áreas de las operadoras para mejorar los procesos utilizados en las operaciones diarias y así disminuir las solicitudes realizadas por el cliente.



### 3.3.5.2 Plan de Monitoreo y Control

El plan de monitoreo y control, se lo realiza utilizando un check list, el objetivo de esta herramienta es proporcionar indicadores y estadísticas de la operación del área de atención al cliente, estos reportes son generados por los supervisores de cada canal de atención, para luego dar a conocer a la jefatura del área y este a su vez a las jefaturas de calidad, monitoreo y control y a la gerencia de atención al cliente.

En base a este informe se realizan estrategias de mejora continua a los procesos utilizados en las operaciones de los distintos canales de atención al cliente, a continuación en la tabla 25 y tabla 26 se encuentran los indicadores que se desean monitorear.

Tabla 25

*Check list de control de calidad, monitoreo y control del agente*

Check list de monitoreo y control para los operadores del área de atención al cliente				
Nombre del agente:	Fecha del monitoreo:	Área	Nombre del supervisor del Área:	
actividad realizada por el agente	SI	NO	OBSERVACIONES	
El agente utiliza el script de saludo establecido				
El agente comprende adecuadamente los requerimientos realizados por el cliente				
El agente utiliza de forma correcta las aplicaciones de soporte				
El agente interactúa con otras áreas para solucionar los requerimientos				
El tiempo de respuesta del agente es adecuado a los requerimientos del cliente				
El nivel de conocimiento del agente es adecuado				
El agente registra el soporte realizado en la base de datos				

Tabla 26

## Check list de control de calidad, monitoreo y control del área

Check list de monitoreo y control para las operaciones del área de atención al cliente			
Tiempo de respuesta al recibir una llamada en el canal "Call Center"			
Tiempo de espera para ser atendido	% de llamadas contestadas antes de los 60 segundos	% de llamadas contestadas luego de los 60 segundos	% de llamadas no contestadas
Tiempo de respuesta en el canal "atención personalizada"			
Tiempo de espera para ser atendido	% de clientes atendidos antes de los 15 minutos	% de clientes atendidos luego de los 15 minutos	% de clientes no atendidos
Tiempo de respuesta en el canal "redes sociales, página web"			
Tiempo de espera para ser atendido	% de clientes atendidos antes de los 60 segundos	% de clientes atendidos luego de los 60 segundos	% de clientes no atendidos
Porcentaje de requerimientos resueltos			
% de Requerimientos resueltos en el:	Primer intento	Segundo intento	Tres o más intentos
Call Center			
Atención personalizada			
Redes Sociales/ Página WEB			
Porcentaje de requerimientos NO resueltos			
Porcentaje de requerimientos NO resueltos	Call Center	Atención personalizada	Redes Sociales/ Página WEB
Porcentaje de quejas que llegan a los supervisores de los canales de atención al cliente			
Porcentaje de quejas que llegan a supervisión del canal de atención	Call Center	Atención personalizada	Redes Sociales/ Página WEB

### **3.3.5.3 Plan de Adquisiciones y Recursos**

### **3.3.5.4 Plan de Adquisiciones**

Este proceso se encarga de garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, los recursos pueden ser: recursos humanos y recursos de equipamiento (escritorios, equipos de oficina, computadores, equipos de comunicación, enlaces de datos e internet, etc.)

El objetivo de este plan es proveer de los recursos mencionados a medida que el proyecto lo necesite. De esto se encarga el departamento de adquisiciones.

### **3.3.5.5 Planificación la gestión de recursos**

Este proceso se encarga de contratar al personal que trabaja en la empresa, entre sus principales funciones están: capacitar, impartir roles y responsabilidades, realizar el cronograma de liberación de recursos al proyecto, calendarizar vacaciones del personal y pagos al personal.

### **3.3.5.6 Capacitación al equipo**

Esta estrategia es de suma importancia en la propuesta del plan de seguimiento y control para el área de atención al cliente, al igual que el plan de calidad es un entregable y se lo planifica en función de los resultados obtenidos del monitoreo y control realizado a los agentes de atención al cliente en las soluciones de los requerimientos realizados por el cliente. Estos resultados se encuentran en la base de datos creada en el "Plan de calidad".

La coordinación de las capacitaciones del personal nuevo y antiguo del área, está a cargo de la Jefatura de Recursos Humanos, para ello se establecen reuniones conjuntas con la Jefatura de atención al cliente y la Jefatura de

Calidad, Monitoreo y Control para determinar los lineamientos, horarios y temas de capacitación que se va a impartir a los agentes de atención al cliente.

Entre los principales temas que se brindaran en la capacitación inicial están:

- ✓ Herramientas y aplicaciones utilizadas en los canales de atención al cliente.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Tips de comunicación utilizados en la interacción cliente – agente
- ✓ Servicios ofrecidos por las operadoras.
- ✓ Soluciones a requerimientos comunes de clientes.
- ✓ Etc.

### 3.3.6 Plan de comunicaciones

El objetivo principal de este plan es asegurar la distribución oportuna de la información de la planificación, ejecución, cambios realizados durante el proyecto. Entre los procesos utilizados en la gestión de comunicaciones están: planificar, gestionar y controlar las comunicaciones.

En la actualizada existen varios medios de comunicación como son:

- ✓ **Formal escrita:** se los realiza utilizando documentos
- ✓ **Formal verbal:** esta comunicación se las realiza mediante presentaciones, reuniones.
- ✓ **Informal escrita:** se los realiza utilizando correos, mensajes escritos.
- ✓ **Informal verbal:** se los realiza utilizando conversaciones.

Para la propuesta del plan de comunicaciones se utilizará métodos de comunicación formal escrita, formal verbal e informal escrita.

### Formal escrita

Para este medio de comunicaciones, se propone elaborar documentos, informes y afiches con información importante del área que se utilizará para dar a conocer al grupo de trabajo, utilizando los siguientes mecanismos: página web, correo corporativo y afiches

### Formal verbal

Para este medio de comunicaciones se propone organizar reuniones semanales/mensuales entre las diferentes jefaturas, supervisores del área con el fin de dar conocer los resultados obtenidos, requerimientos, de los diferentes canales de atención al cliente.

El formato utilizado para el registro de cada reunión es el siguiente.

Tabla 27

*Formato de acta para el registro de reuniones*

TIPO DE REUNIÓN	PROPÓSITO	ASISTENTES	FRECUENCIA
Equipo	Se realiza el registro del motivo de la reunión	Se realiza el registro de los asistentes a la reunión	Semanal /mensual
Formal			
Gerencia			
Personal de área de trabajo			
Supervisores			

### **Informal verbal**

Este medio de comunicación se utilizará en los diferentes canales de atención al cliente por los jefes y supervisores de área, para dar a conocer las actividades diarias de operación de cada una.

#### **3.3.7 Estimación de costos empleados en capacitación al personal.**

La estimación de costos que serán empleados en capacitación, reconocimientos e incentivos del personal de atención al cliente, se los realiza asumiendo lo siguiente: las instalaciones, escritorios, sillas, equipos de oficina, computación e internet son de propiedad de las operadoras móviles.

- ✓ Se tiene planificado crear una escuela de instructores, ellos serán los encargados de capacitar al resto del personal en los diferentes lineamientos establecidos en capacitación.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con universidades, para efectuar los reconocimientos e incentivos a los agentes de atención al cliente que sobresalgan en sus funciones diarias.
- ✓ Las capacitaciones, reconocimientos e incentivos serán efectuados en Ecuador, para esto las transacciones financieras serán efectuados en dólares americanos.

Tabla 28

*Proyección del presupuesto para capacitaciones, reconocimientos e incentivos.*

PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO PARA CAPACITACIONES, RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS	
ACTIVIDAD	PAGO ES USD AMERICANOS
Capacitación a personal de la Escuela de Instructores	30.000
Becas a los mejores agentes de atención al cliente	30.000
Incentivos a los mejores agentes de atención al cliente	10.000
Talleres de trabajo en equipo en instalaciones externas de la operadora	20.000
Reservas de contingencia	30.000
<b>TOTAL</b>	<b>120.000</b>

La tabla 29 contiene un breve resumen de los ejes estratégicos, y las propuestas diseñadas para el diseño del plan.

Tabla 29

*Resumen de los ejes estratégicos y las propuestas*

EJES ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES PLANIFICADAS EN FUNCIÓN EJES ESTRATEGICOS	INDICADORES FACTORES CLAVES DE ÉXITO	ÁREA RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Crecimiento Institucional	Capacitación continua al personal del área para desarrollar sus aptitudes	Realizar capacitaciones trimestrales a los agentes de atención al cliente. Adicional capacitar al personal en lanzamiento de nuevos servicios, aplicaciones.	Jefatura Recursos Humanos	semanal, trimestral
	Realizar monitoreo periódico a la gestión que realizan los agentes de atención al cliente, para verificar que se estén cumpliendo los parámetros de calidad establecidos.	Monitorear 10 agentes de atención al cliente por día, para verificar el cumplimiento de parámetros de calidad.	Jefatura calidad/ monitoreo y control	diaria
		Otorgar 10 becas de estudios superiores por año a los agentes de atención al cliente que se destaquen en funciones diarias	Jefatura Recursos Humanos - Jefatura calidad/ monitoreo y control	anual
Satisfacción al cliente	Las llamadas del cliente que ingresan por el canal "Call Center", deben ser contestadas antes del primer minuto (60 segundos), para luego continuar con la gestión de la solicitud planteada.	Contestar el 97% de llamadas antes de los 60 segundos	Jefatura de servicio al cliente	diaria
	El tiempo de espera del cliente en el canal "atención personalizada", debe ser menor a 15 minutos antes de ser atendido.	Atender el 97% de clientes antes de los 15 minutos de espera.	Jefatura de servicio al cliente	diaria
	Tiempo de espera del cliente para ser respondido en el canal "redes sociales y página web", debe ser menor al minuto (60 segundos), para luego continuar con la gestión de la solicitud planteada.	Atender el 97% de requerimientos realizados por el canal redes sociales, página web antes de	Jefatura de servicio al cliente	diaria
Experiencia operacional de la empresa	Proponer mejoras a los procesos establecidos las operaciones en base a métricas de calidad	Para esto se propuso check list para verificar estándares de calidad implementados en el área de atención al cliente	Jefatura calidad/ monitoreo y control	diaria

Tabla 30

Matriz de trazabilidad de las propuestas de mejora al área de atención al cliente

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DEL PROYECTO					
Nombre de Proyecto		Plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente			
Fecha de preparación		01 de Enero del 2018			
ID	Descripción de los Requisitos	Objetivos	Entregables del proyecto	Responsable	Prioridad
R01	Elaborar el acta de inicio del proyecto para la propuesta del Plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente.	Diseñar un Plan de control y seguimiento para el área de atención al cliente, para mejorar las operaciones diarias del área, para disminuir el porcentaje de quejas de los clientes en los entes reguladores.	Acta de inicio del Proyecto	Equipo de proyecto	ALTA
R02	Diseñar un plan de calidad, monitoreo y control para el área de atención al cliente.	Implementar estándares de calidad, monitoreo y control en las operaciones diarias del área de atención al cliente	Plan de gestión de calidad, monitoreo y control	Jefatura de calidad/monitoreo y control	ALTA
R03	Diseñar un plan de comunicaciones acorde a las necesidades del área	Mejorar las comunicaciones internas en el área de atención al cliente.	Plan de comunicaciones	Jefaturas de Recursos Humanos	ALTA
R04	Establecer un Plan de Adquisiciones y recursos para las operaciones diarias del área de atención al cliente	Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación diaria de los distintos canales de atención al cliente.	Plan de Adquisiciones y recursos.	Jefatura de Adquisiciones y Recursos	ALTA
R05	Gestionar a los interesados en la ejecución del proyecto	Identificar el grupo de personas, empresas u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por la ejecución del proyecto de manera positiva o negativa	Gestión de interesados	Equipo de proyecto	ALTA
R06	Elaborar propuestas de mejoras para el área de atención al cliente, en base a las necesidades de la empresa	Mejorar los tiempos de solución a los requerimientos planteados por los clientes en los distintos canales de atención al cliente.	Propuestas de mejoras a la operación diaria en el área de atención al cliente	Jefatura de calidad/monitoreo y control	ALTA
R07	Elaborar informes con estadísticas de requerimientos, reclamos y soluciones de las solicitudes de los clientes a la Jefatura y Gerencia del área	Crear una base de datos de los requerimientos realizados por los clientes y las soluciones empleadas en los mismos, para crear planes de mejora a los procesos utilizados en el área.	Reporte de estadísticas de requerimientos, reclamos y soluciones efectuados por los clientes.	Jefaturas de servicio al cliente - Calidad, monitoreo y control	ALTA
R08	Diseñar una herramienta de control para los agentes que operan en el área de atención al cliente	Realizar auditorías a los agentes del área de atención al cliente.	Check list implementado para las auditorías de calidad, monitoreo y control en el área de atención al cliente.	Jefatura de calidad/monitoreo y control	ALTA
R09	Ejecutar capacitaciones de las distintas herramientas utilizadas en las operaciones del área de atención al cliente.	Capacitar continuamente a los agentes del área de atención al cliente, de acuerdo a las necesidades de las operaciones del área.	Recomendaciones de temas de capacitación al personal del área de atención al cliente.	Jefaturas de servicio al cliente - Calidad, monitoreo y control	ALTA
R10	Establecer niveles de jerarquía para las distintos canales de atención al cliente	Establecer una estructura organizacional que facilite las operaciones del área de atención al cliente.	Organigrama propuesto para el área de atención al cliente	Jefaturas de Recursos Humanos	ALTA



## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Luego del análisis efectuado a la información de reclamos que llegan al ente regulador ARCOTEL y las encuestas realizadas a los clientes de las operadoras de telefonía celular en la ciudad de Cuenca se demuestra que:

- ✓ Los principales motivos de quejas que tienen los usuarios de las operadoras móviles son por los siguientes motivos: problemas con la facturación de los servicios contratados, problemas de cobertura, fallas en el servicio de internet, demoras en la atención a requerimientos realizados en los canales de atención al cliente y llamadas y mensajes no deseados.
- ✓ Los aspectos más importantes para los usuarios en canales de atención al cliente son: tiempo de espera para ser atendidos, nivel de conocimiento de los agentes del área de atención al cliente.
- ✓ En temas de compensación por fallas en servicios contratados, fallas en el proceso de facturación, la mayoría de encuestados considera más importante recibir promociones de minutos y megas adicionales a su servicio contratado.
- ✓ La mayoría de encuestados considera que las principales causas por las que no se resolvieron sus solicitudes, requerimientos en el área de atención al cliente fueron por altos tiempos de espera para ser atendidos y falta de conocimiento del personal del área.
- ✓ El 22% de usuarios que no recibieron solución a sus requerimientos decidieron cancelar el servicio con su operador de telefonía actual y contratar el servicio con otra operadora.

- ✓ Los canales de atención al cliente más utilizados en la actualidad por los usuarios de telefonía móvil son: atención personalizada y call center.
- ✓ La utilización de métricas de calidad, acompañados de un adecuado monitoreo y control a las actividades diarias en la operaciones del área al cliente pueden contribuir a propuestas de mejora continua del área.
- ✓ Contar con personal capacitado en el uso de herramientas y aplicaciones utilizadas en los canales de atención al cliente, disminuyen el tiempo empleado en la resolución de solicitudes, requerimientos realizadas por el cliente. Mejorando así la imagen y reputación de la empresa con los clientes.
- ✓ Implementar políticas de reconocimiento a los mejores agentes del área de atención al cliente, contribuyen al deseo de superación de cada agente, logrando así mejorar el servicio que se brinda al cliente.
- ✓ Un cliente satisfecho por el servicio recibido, está dispuesto a contratar nuevos servicios con la operadora y a su vez ayudan con la comunicación boca a boca con buenas referencias a nuevos clientes, incrementado así sus ventas generando mayores utilidades

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Con el fin de fortalecer las operaciones diarias en el área de atención al cliente de las operadoras móviles a corto y largo plazo, luego del análisis obtenido en el desarrollo del presente proyecto de titulación se recomienda lo siguiente:

- ✓ A corto plazo, revisar los procesos de operación utilizados en la actualidad en el área de atención al cliente de las operadoras móviles.
- ✓ A largo plazo se recomienda, crear escuelas corporativas en las operadoras móviles, teniendo como objetivo principal, contribuir en la

formación técnica y profesional del personal que trabaja en el área de atención al cliente. Esto permitirá formar especialistas en los distintos servicios que ofrece la operadora mejorando los tiempos de solución a los requerimientos planteados por los clientes, logrando así en los clientes un sentimiento de satisfacción por los servicios recibidos.

## REFERENCIAS

- Albrecht, K., & Lawrence, B. (2001). *La excelencia del servicio*. Editorial 3R 1998.
- ARCOTEL. (Septiembre de 2017). *ESTADISTICAS*. Recuperado el Octubre de 2017, de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones: <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-2/>
- CLARO. (17 de 11 de 2017). <https://www.claro.com.ec/personas/>. Recuperado el 17 de 11 de 2017, de <https://www.claro.com.ec/personas/>: <https://www.claro.com.ec/personas/>
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones, C. E. (16 de Noviembre de 2017). *cnt.gob.ec*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2017, de *cnt.gob.ec*: [https://www.cnt.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=174:misiporq&catid=50:po](https://www.cnt.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=174:misiporq&catid=50:po)
- Dolan, R. J., & Levitt, A. (1995). *La esencia del Marketing VOL.II Plan de Acción*. Bogota: Editorial Norma.
- INEC. (7 de Diciembre de 2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>. Recuperado el 7 de Diciembre de 2017, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Inzaurrealde , M., Isi, J., & Garderes, J. (s.f.). *Telefonía Celular*. Montevideo - Uruguay: Facultad de Ingeniería – Universidad de la República.
- Palacio González, R. D. (1995). *Técnicas del Servicio al Cliente, Edition 3*. Publisher, Feriva S.A.
- Porras Cabezas, C. A. (2010). *Estudio de la tecnología ULTRA MOBILE BROADBAND (UMB) y su posible implementación en el Ecuador para comunicaciones de voz, video y datos a altas velocidades*. Quito: Escuela Politécnica Nacional EPN.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK (Sixth edition ed.)*.
- Soriano Soriano, C. L. (1991). *Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- TELEFÓNICA. (17 de 11 de 2017). <https://www.telefonica.com.ec/at.php>. Recuperado el 17 de 11 de 2017, de

<https://www.telefonica.com.ec/at.php>:

<https://www.telefonica.com.ec/at.php/https://www.movistar.com.ec/>

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (22 de 11 de n/a). Tamaño de una muestra para la investigación de mercado. *Boletín Electrónico*, No 2, 13.

UMB, V. (2016). *Servicio al cliente 1*.

Vásconez H, A. (1984). *Elementos de Estadísticas General y Educativa*. Quito: Editorial del Ministerio de Educación Pública.

Virtual, U. U. (2016). *Servicio al cliente 2*. Bogotá · Cajicá · Bucaramanga: UMB Universidad Manuela Beltrán Virtual.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 Formato de la encuesta realizada

**TABLA – MATRIZ DE PERTINENCIA**

Preguntas	Argumentación
<b>Género</b>	Sí, es importante para identificar el comportamiento al realizar las quejas
<b>Edad</b>	Sí, es importante para identificar el comportamiento al realizar las quejas
<b>Perfil profesional</b>	Sí, es importante para la encuesta debido a que se necesita conocer su comportamiento al realizar una solicitud
<b>Requerimiento o queja</b>	Sí, puesto que es necesario conocer los requerimientos que realizan los clientes a las operadoras
<b>Métodos de atención al cliente</b>	Sí, porque es necesario identificar que métodos de atención al cliente conocen los usuarios.
<b>Compensación</b>	Sí, porque en base a esta se pueden planificar estrategias de compensación por un mal servicio y así tratar de disminuir la deserción de clientes.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TELEFONÍA CELULAR

Esta encuesta tiene como objetivo recabar información sobre los problemas de la ciudadanía, al realizar requerimientos en el área de servicio de atención al cliente en las operadoras de servicio de Telefonía Celular en la ciudad de CUENCA

### PERFIL DEL ENCUESTADO

Descripción (opcional)

Género \*

Mujer

Hombre

1. ¿Cuál es su edad ? \*

- Menores a 17 años
- De 18 a 29 años
- De 30 a 64 años
- Mayores a 65 años

2. ¿Grado de instrucción?, favor seleccione una \*

- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Universitaria en curso
- Universitaria completa
- Posgrado en curso
- Posgrado completo
- Otra...

## IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO QUE POSEE EL USUARIO

Descripción (opcional)

3. ¿Cuál es la operadora móvil que usted utiliza con mayor frecuencia? \*

- CLARO
- CNT EP
- TELEFÓNICA
- Otra...



4. ¿Qué servicio de telefonía celular tiene contratado? \*

- VOZ
- VOZ Y DATOS
- Otra...

5. ¿Qué tipo de contrato tiene con su operadora de telefonía celular?

- Servicio Prepago
- Servicio Postpago
- Otra...

## IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Descripción (opcional)

6. De la siguiente lista, ¿qué mecanismos de atención al cliente en las operadoras móviles conoce?, Seleccione las dos más importantes \*

- Atención personalizada en un centro de atención al cliente en las oficinas de la operadora móvil.
- Página web
- Call Center
- Redes sociales: Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram u otros
- Otra...

7. En el año 2017, ¿usted ha realizado algún tipo de requerimiento o reclamo a su operadora de telefonía celular? \*

- Si
- No

Si la respuesta es SI, ¿cuál fue el motivo de su requerimiento o reclamo? \*  
Puede seleccionar hasta DOS opciones de acuerdo a sus requerimientos o reclamos planteados

- Demoras en la atención a requerimientos o reclamos realizados
- Intermittencias (lentitud) en el servicio de comunicaciones
- Problemas de Cobertura
- Cortes de servicio por falta pago
- Desacuerdo con la facturación de los servicios contratados
- Fallas en Internet móvil
- Llamadas y mensajes no deseados
- Bloqueo por mal uso del ECU911
- Fallas en el procesos de Portabilidad a otra operadora
- Otra...

## IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Descripción (opcional)

8. ¿Al momento de realizar su requerimiento o reclamo, este fue resuelto? \*

- SI
- NO

Si la respuesta es NO, especifique qué hizo al no recibir una respuesta favorable. \*  
Seleccione una de las siguientes opciones

- No hizo nada y permaneció en espera de una respuesta favorable, siguió contratando el servicio con su operadora.
- Decidió escalar su reclamo a la ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones)
- Canceló el servicio y se cambió de operadora
- Otra...

9. ¿Cuál fue el motivo principal por el cual usted considera que no se solucionó su requerimiento o reclamo? \*

- Tiempo excesivo de espera para ser atendido
- Mala actitud del personal de la operadora
- Falta de capacitación del personal de la operadora para resolver el problema
- Otra...

10. ¿Qué es más importante para usted, al momento de realizar un requerimiento o queja en el área de atención al cliente. \*

- Tiempo de espera para ser atendido
- El asesor de la operadora muestra interés por dar solución a sus requerimientos o quejas.
- Alto nivel de conocimiento del personal de la operadora celular para resolver sus requerimientos o quejas
- Tiempo de solución de su requerimiento o queja.
- Otra...

11. ¿Qué es más importante para usted, al momento de recibir una compensación por un problema con su servicio de telefonía celular? \*

- Obsequios.
- Promociones de minutos y megas adicionales a su servicio contratado.
- Otra...

## **ANEXO 2**

Detalle de los resultados obtenidos se encuentra en el siguiente link.

<https://docs.google.com/forms/d/1bWRvCN66HRcfG6e77cZAuLv7Z9sQU2nVVEMjXTfdlj0/edit#responses>

Detalle de las respuestas individuales

[https://docs.google.com/forms/d/1bWRvCN66HRcfG6e77cZAuLv7Z9sQU2nVVEMjXTfdlj0/edit#response=ACYDBNhoGQWmdnVqkR8CTOT6dodc-kR\\_zZMNPY3BT-H1KXpf-DdVvQYB2HVVKol](https://docs.google.com/forms/d/1bWRvCN66HRcfG6e77cZAuLv7Z9sQU2nVVEMjXTfdlj0/edit#response=ACYDBNhoGQWmdnVqkR8CTOT6dodc-kR_zZMNPY3BT-H1KXpf-DdVvQYB2HVVKol)

