



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
ESCUELA DE INGENIERIA EN MERCADOTECNIA

Propuesta de un Modelo de Atención dirigido a clientes Pymes a través de un  
Back Office en la Compañía Directv Ecuador

Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de Ingeniero en  
Mercadotecnia

Autor: Trosky Fabián Pérez Velasteguí

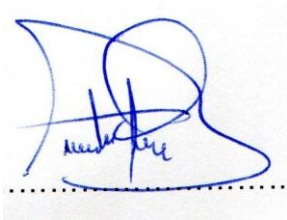
Director: Ingeniero Christian Enrique Dávila Lara

Quito, Octubre 2015

## CERTIFICACIÓN

Yo, Trosky Fabián Pérez Velasteguí, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado académico o título profesional y que se ha consultado la bibliografía que amerita su elaboración.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o ningún género.



Yo, Christian Enrique Dávila Lara, certifico que conozco al autor del presente trabajo, siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



## **DEDICATORIA**

Es un honor dedicar el presente trabajo de tesis con infinito amor y cariño a mi esposa María Fernanda, mi hijo Juan Sebastián, mis padres Patricia y Oscar, mi hermana María Francisca; han sido un pilar fundamental de motivación, apoyo, paciencia, amor e inspiración para cumplir con este objetivo profesional. Gracias también a esas personas importantes en mi vida que siempre estuvieron prestas a extenderme su mano cuando lo necesité. Ahora es momento de retribuir todo lo que me han brindado con esta dedicatoria.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la virgen del Quinche, de quienes soy devoto, por mostrarme el camino del bien y otorgarme la fortaleza para seguir creciendo como ser humano y profesional.

A mi familia por ser incondicionales en todo momento y apoyarme en todos los años de mi carrera profesional.

Al Ing. Christian Dávila quien a más de ser mi tutor supo guiarme con sus consejos oportunos y su profesionalismo, los cuales me llevaron a desarrollar el presente trabajo.

Finalmente a todos los docentes y colaboradores de La UIDE que a su respectivo momento en el trayecto de mi carrera me supieron transmitir sus conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
CAPITULO I	
1.1 Presentación.....	1
1.1.1 Antecedentes .....	2
1.1.2 Filosofía corporativa .....	4
1.2 Misión de la Empresa .....	4
1.3 Visión de la Empresa.....	4
1.4 Estructura Organizacional .....	4
1.5 Planteamiento del Problema .....	5
1.6 Formulación.....	5
1.7 Sistematización.....	6
1.8 Objetivos.....	6
1.8.1 Objetivo General .....	6
1.8.2 Objetivos específicos.....	6
1.9 Justificación.....	7
1.9.1 Impacto Teórico .....	8
1.9.2 Impacto Práctico.....	9
1.9.3 Impacto Social.....	9
1.9.4 Impacto metodológico.....	9
1.9.5 Impacto ambiental .....	9
1.10 Marco Referencial .....	9
1.10.1 Marco Teórico .....	12
1.10.2 Marco conceptual .....	16
1.10.3 Marco Metodológico .....	17
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEORICO .....	22

2.1 Antecedentes.....	22
2.1.1 Zendesk .....	23
2.2 Servicio al cliente .....	28
2.2.1 Definición de servicio. ....	28
2.2.2 Decisiones de servicios al cliente.....	28
2.2.3 Mezcla de servicios. ....	29
2.2.4 Áreas de servicio al cliente.....	29
2.2.5 Que es un buen servicio. ....	30
2.2.6 Medición de la calidad del servicio.....	30
2.2.7 Características del cliente.....	31
2.2.8 La necesidad de retener a los clientes .....	31
2.2.9 Capacitación ejecutivos back office empresa DirecTV Ecuador. ....	34
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>49</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>49</b>
3.1 Diseño de la investigación.....	49
3.1.1 Objetivo de la investigación.....	49
3.1.2 Tipo de investigación .....	50
3.1.2.1 Exploratoria.....	50
3.1.2.2 Descriptiva .....	50
3.1.2.3 Asociación de las variables .....	50
3.2 Métodos de la investigación .....	50
3.2.1 El método analítico descriptivo.....	50
3.2.2 Método deductivo.....	51
3.3 Población .....	51
3.4 Encuesta.....	51
3.5 Análisis e interpretación de datos.....	53
3.5.1 Análisis y discusión de resultados.....	69
3.6 FODA de la empresa DirecTV .....	70
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>72</b>
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCION DIRIGIDO A CLIENTES PYMES A TRAVES DE UN BACK OFFICE EN LA COMPANIA DIRECTV ECUADOR ...</b>	<b>72</b>
4.1 Antecedentes.....	72
4.2 Alcance de la propuesta.....	72
4.3 Objetivos.....	72

4.3.1	Objetivo general .....	72
4.3.2	Objetivos específicos.....	72
4.4	Justificación .....	73
4.5	Desarrollo de las estrategias .....	73
4.5.1	Estrategia 1: Determinar el proceso de un Back Office dirigido a clientes PYMES que ayuden a proponer soluciones que aumenten el nivel de satisfacción de los clientes en tiempos de respuesta vía mail.....	73
4.5.2	Estrategia 2: Recuperar el servicio ante una falla a través de un Back Office a PYMES .....	75
4.5.3	Estrategia 3: Definir un proceso de seguimiento de quejas y reclamos de los clientes PYMES. ....	76
4.5.4	Establecer un plan de capacitación para los ejecutivos de Back Office en atención al cliente PYMES.....	77
4.5.5	Medir la calidad del servicio Back Office.....	80
4.5.6	Realizar encuestas de Satisfacción de Atención al Cliente PYMES para medir su grado de satisfacción Ver (Anexo 2).....	82
4.5.7	Mejoras de la gestión Back Office .....	82
4.5.8	Control de la gestión Back Office .....	82
4.6	Fases de implementación.....	83
4.6.1	Gestión de problemas del servicio.....	83
4.6.2	Gestión de la calidad del servicio.....	83
4.6.3	Plan de Comunicación Externa e Interna .....	91
4.6.3.1	La Cadena de Valor.....	94
4.6.3.2	Impactos positivos de la Cadena de Valor .....	95
4.6.3.3	Diseño gráfico de la propuesta .....	96
	Fuente: DirecTV.....	97
	Conclusiones.....	98
	Recomendaciones .....	99
	Bibliografía.....	100
	Anexo.1 .....	102
	Anexo 2 .....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Logo DirecTV	2
Gráfico 3.1. Que servicios brinda DirecTV	53
Gráfico 3.2. Atención al cliente Pyme en DirecTV	54
Gráfico 3.3. Calidad en la atención y servicio clientes	55
Gráfico 3.4. Calificación de los servicios de DirecTV	56
Gráfico 3.5. Nivel de importancia del precio, calidad, variedad y servicio	57
Gráfico 3.6. Calificación de los servicios y atención con respecto a la competencia	58
Gráfico 3.7. Requerimiento de un nuevo modelo de atención y servicio al cliente Pyme	59
Gráfico 3.8. Calificación de satisfacción de necesidades de clientes Pyme	60
Gráfico 3.9. Consideración de las estrategias a implementarse en el Back Office de DirecTV	61
Gráfico 3.10. Cambio en la cultura organizacional	62
Gráfico 3.11. Canales de comunicación preferidos por los clientes PYMES	63



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama del área de Servicio al Cliente de la empresa DIRECTV	4
Figura 2.1 Sistema Zendesk (Tickets)	23
Figura 2.2 Sistema Zendesk (Dispositivos y Aplicaciones)	24
Figura 2.3 Sistema Zendesk (Facturación y pagos)	25
Figura 2.4 Sistema Zendesk (Informes)	25
Figura 2.5 Sistema Zendesk (Informes)	26
Figura 2.6 Sistema Zendesk (Informes)	26
Figura 2.7 Sistema Zendesk (Informes)	27
Figura 2.8 Esquema modelo de atención al cliente	32
Figura 4.1 Flujograma del proceso implementación de atención requerimiento de los clientes Pyme fase 1	87
Figura 4.2 Flujograma del proceso implementación de atención requerimiento de los clientes Pyme fase 2	88
Figura 4.3 Listado de Contactos Optimizados en atención a clientes Pyme en la empresa DirecTV.	89
Figura 4.4 Tiempos de Servicios Clientes Pyme.	90
Figura 4.5 Cadena de Valor empresa DirecTV.	94
Figura 4.6 Buzón de Sugerencias.	96
Figura 4.7 Página Web con los servicios indicados	96
Figura 4.8 Página Comercial con Email Marketing	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre competencia.	66
Tabla 2 Matriz F.O.D.A.	71

## RESUMEN

La presente investigación se refiere al desarrollo y aplicación de una propuesta de un modelo de atención dirigido a Clientes PYMES a través de un back office en la Compañía DirecTV Ecuador, en donde el objetivo principal es brindar un servicio de primera calidad en referencia a los tiempos de respuesta por cada requerimiento de los usuarios.

Tomando en cuenta que la mayoría de las empresas de TV pagada en el Ecuador quieren llegar a sus clientes de alguna manera se crean los llamados Centros de Atención al Cliente cuyo modelo exitoso permite una atención personalizada y en donde existen interacciones tanto con el cliente y los proveedores del servicio de TV pagada; se determina que este modelo busca que el cliente y las operadoras se acerquen y en lo particular que exista un mayor número de usuarios en los diferentes productos y servicios que generan.

La atención al cliente PYME en la actualidad no es de calidad por lo que existen muchas quejas en referencia al tiempo de espera, es por este motivo que se realiza esta investigación y se pretende solucionar este inconveniente adoptando un nuevo modelo de atención al cliente.

En la actualidad no existe un modelo que permita una atención personalizada a clientes empresariales que se encuentran en un segmento denominado Pyme, este tipo de clientes no pueden muchas de las veces asistir al Centro de atención al cliente y peor aún tener que esperar por los servicios o requerimientos de postventa; con el nuevo modelo de atención al cliente Pyme mediante indicadores de gestión de podrá determinar y disminuir tiempos de espera en los procesos con lo que se mejorara sustancialmente la atención en cada área de la compañía.

## SUMMARY

This research concerns the development and implementation of a proposed care model aimed at small business customers through a back office in the company DirecTV Ecuador, where the main goal is to provide quality service in reference to the times response to each requirement of users.

Considering that most pay TV companies in Ecuador want to reach their customers somehow created called Customer Care Centers whose successful model provides personalized attention and where there are interactions with both the client and the service providers pay-TV; It is determined that this model seeks the customer and operators approach and in particular there is a greater number of users on the various products and services they generate.

SME customer now is not quality so there are many complaints in reference to the waiting time, it is for this reason that this investigation is conducted and aims to solve this problem by adopting a new model of customer service.

At present there is no model that allows personal attention to business clients who are in a segment called SMEs, such clients can not attend many times the customer service center and even worse having to wait for services or sales requirements; with the new model of customer service by SME management indicators may determine and reduce waiting times in the processes thereby substantially improve the care in every area of the company.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROYECTO

### 1.1 Presentación

A finales del año 1996 e inicios del 2000 las empresas que brindan el servicio de TV pagada en el Ecuador comienzan a buscar una nueva forma de llegar a sus clientes y es con el crecimiento del mercado que crean los hoy conocidos Centros de Atención al Cliente, un modelo sumamente exitoso de atención personalizada donde interactúan los diferentes proveedores del servicio de TV pagada con sus clientes de manera directa.

Este modelo exitoso busca acercar los clientes hacia las operadoras con el objetivo de atender sus requerimientos, conocer sus necesidades y sobre todo captar una mayor cantidad de ventas de sus distintos productos o servicios.

En aquel entonces y a pesar de lo exitoso del modelo de atención y la aceptación por parte de los clientes no había un registro del número de clientes que visitan dichos centros y peor aún la existencia de un modelo de atención para clientes empresariales en el segmento Pyme, los cuales por sus diferentes actividades ven complicado acercarse a un Centro de atención al cliente y lo que suena más tedioso el tener que esperar para ser atendidos, tomando en cuenta que su gasto o inversión en la facturación no es la misma que un cliente individual.

Partiendo de esta premisa y de cierta inconformidad de este tipo de clientes, por el tiempo que demanda acercarse y esperar para ser atendido en los Centros de Atención, surge la iniciativa de implementar un nuevo modelo de atención que justamente es el proyecto en el que se ha trabajado, adicional a ello se crean indicadores de gestión que serán sumamente importantes para tomar decisiones enfocados en medir la satisfacción de los clientes en base al presente modelo de atención.

### 1.1.1 Antecedentes

El servicio que presta DirecTV es un sistema de televisión pagada la cual difunde a nivel satelital en vivo diferentes canales de televisión digitales así como también satelitales y en alta definición, estos pueden ser canales de audio y de radio para los Estados Unidos y América Latina

**Gráfico 1.1: Logo DirecTV**



**Elaborado por:** Trosky Pérez – Marketing

Los inicios de DirecTV como se lo conoce en la actualidad empiezan en el año de 1984 cuando la empresa Hughes Electronics ganó la aprobación por parte de FCC (Federal Communications Commission), la idea era construir un sistema de satélites para emitir señal de forma directa.

Es así que el primer lanzamiento del satélite denominado DIRECTV-1 tuvo efecto el 17 de diciembre de 1993, y en Agosto de 1994 DirecTV envió el segundo satélite. Se empieza con la distribución en Estados Unidos para el año de 1990 y constituye el primer servicio de televisión satelital direct-to-home, los cuales contaban con satélites propios.

Para finales del año 1996 esta empresa está en 12 países en Latinoamérica, en la época actual el sistema DirecTV se encuentra como propiedad de la empresa Directv Group esta empresa adquirió el total control sobre DirecTV en América Latina.

Entre los socios se encuentra News Corporation y Fox Entertainment Group con un 39% de las acciones.

Se puede indicar además que el servicio de DirecTV se da para América Latina por medio de los satélites Galaxy III.R y Galaxy III-C

Esta empresa cuenta con dos divisiones lo que es DirecTV Us y DirecTV Latin América, la cual se encuentra dividida en tres como es DirecTV Pan-American, SKY México y SKY Brasil.

Para el año de 1997 se distribuye DirecTV en Ecuador por la empresa Jointvent la cual se constituye con capital nacional en su mayor parte, la empresa Galaxy Ecuador para el año de 1999 absorbe a Jointvent, tomando en cuenta la recesión que se daba en ese entonces para lo cual esta funcionó como franquicia hasta el 31 de Agosto del 2008.

Al existir potencial en el mercado ecuatoriano la empresa DirecTV Group adquirió la operación administrativa de Galaxy Ecuador y se crea DIRECTV ECUADOR Cía. Ltda., esta empieza desde 01 de Septiembre del 2008 siendo parte de la Corporación DirecTV Pan-American.

En la época actual la empresa presta sus servicios alrededor de 14 millones de abonados tanto a nivel nacional como en los EE.UU.

DIRECTV ECUADOR C. Ltda. Cuenta con 550.000 suscriptores en todo el territorio ecuatoriano y a diferencia de Tv Cable, Univisa y Claro Fijo, su señal no tiene límite de cobertura en territorio continental por ser satelital

Este tipo de servicio actualmente se lo promueve o promociona puerta a puerta de forma directa y a través de Distribuidores autorizados, a su vez la empresa trabaja de acuerdo a un plan de marketing el mismo que determina la inclusión de productos que son de alta tecnología por lo cual estos permiten una mejor señal de tv pagada a nivel país por cuanto se requiere un incremento del 100% en ventas.

### 1.1.2 Filosofía corporativa

La filosofía del Grupo DirecTV se sustenta en:

- Aportar con el crecimiento del país mediante la inversión privada en última tecnología
- Cimentar la cultura de servicio de calidad orientada al cliente
- La fusión de esfuerzos para obtener el bien común, resaltando los intereses particulares
- El crecimiento y aporte de su gente como colaboradores y como clientes.

### 1.2 Misión de la Empresa

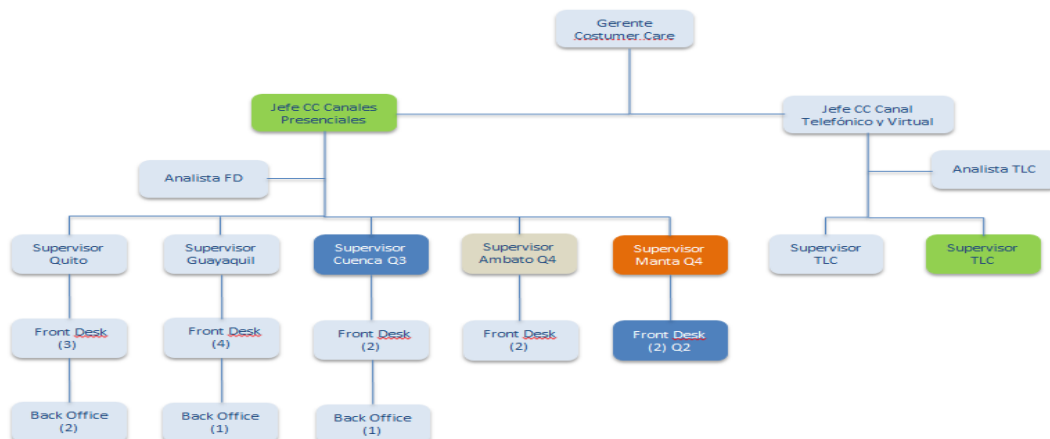
*“Ofrecer una combinación de contenido atractivo y diverso, tecnología y servicio, para hacer de DIRECTV la selección favorita del consumidor”.*

### 1.3 Visión de la Empresa

*“Hacer de DIRECTV la mejor experiencia de video en el mundo, en cualquier momento y en cualquier lugar”*

### 1.4 Estructura Organizacional

Fig.1.1 Organigrama del área de Servicio al Cliente de la empresa DIRECTV



Fuente: Empresa DIRECTV.



## **1.5 Planteamiento del Problema**

Se plantea la problemática de la presente investigación tomando en cuenta que a pesar de que existe un modelo de atención al cliente en la empresa DirecTV así como la aceptación por parte de los clientes, no existe un modelo que permita una atención personalizada a clientes empresariales que se encuentran en un segmento denominado Pyme, este tipo de clientes no pueden muchas de las veces asistir al Centro de atención al cliente y peor aún tener que esperar por los servicios o requerimientos de postventa; se debe tomar muy en cuenta que el nivel de facturación de estos clientes no es igual al de un cliente individual, tomando en cuenta esta premisa es prioritario implementar de manera urgente un nuevo y eficiente modelo de atención de atención al cliente Pyme que permite medir a través de indicadores de gestión el tiempo que se toma en los procesos de servicio y atención cada área de la compañía, desde que se toma el requerimiento del cliente hasta el final del mismo, esta medición será de alta importancia para tomar decisiones gerenciales del área las cuales se enfocaran directamente a satisfacer a los clientes en base al modelo de atención a implementarse. Además se determina que existe una problemática en los clientes empresariales de los segmentos Pyme los cuales no se encuentran conformes con la atención que reciben por parte de la compañía.

## **1.6 Formulación**

¿Cómo se diseñara el proceso o modelo de atención al cliente el cual permita satisfacer de manera eficiente y eficaz al segmento de clientes considerados como Pymes además que permita satisfacer las necesidades en servicio y atención de los mismos tomando en cuenta la evaluación cuantitativa del tiempo de respuesta por parte de la compañía en las diferentes áreas y en los procesos que tienen que ver con la atención a estos clientes con el objetivo de mejorar este servicio y que estrategias se aplicaran para cambiar la cultura organizacional en el respeto al tiempo de respuesta?

## **1.7 Sistematización**

¿Cuál será el modelo eficiente de atención al cliente Pyme a ser implementado en la empresa DirecTV?

¿Con que aplicativo estadístico a nivel cuantitativo se obtendrá datos y resultados sobre los tiempos empleados en el proceso por área de atención al cliente específicamente del sector empresarial Pyme.?

¿Cómo se satisface las necesidades de los clientes Pyme en lo que tiene que ver con tiempos de espera y en el servicio posventa?

¿Cuáles serán las estrategias a implementarse en el Back Office de DirecTV para satisfacer las necesidades de atención al cliente Pyme.?

¿Cómo se logrará cambiar la cultura organizacional de la empresa DirecTV en lo que tiene que ver con el respeto del tiempo de respuesta y atención al cliente Pyme.?

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

Diseñar la propuesta de un modelo de atención eficiente y eficaz dirigido al segmento de clientes PYMES mediante un back office en la compañía DirecTV Ecuador.

### **1.8.2 Objetivos específicos**

- ✓ Investigar la situación interna y externa de la empresa que permita afinar sus fortalezas así como aprovechar oportunidades y reducir las amenazas y debilidades de la misma.
- ✓ Realizar la conceptualización de las principales definiciones y fundamentaciones teóricas que requiere la investigación.
- ✓ Medir la satisfacción de los clientes utilizando la herramienta Zendesk, en tiempos de respuesta y posicionamiento de la marca para establecer creatividad en el servicio, mantener la lealtad de los clientes PYMES y mejorar los tiempos

de respuesta en base a la medición de índices de satisfacción mediante una Investigación de Mercado.

- ✓ Realizar la propuesta del modelo de atención al cliente dirigido a clientes PYMES a través del Back Office de la compañía DirecTV Ecuador.

### **1.9 Justificación**

El por qué brindar atención a clientes Pymes de DirecTV se justifica en el hecho que la compañía pretende establecer la excelencia en el servicio hacia este tipo de clientes, los cuales al momento son desatendidos a nivel de postventa, lo ideal es respetar su tiempo, valorándolo y sobre todo enfocarse en satisfacer sus necesidades trabajando en base a su percepción acerca del servicio recibido en cada contacto vía correo electrónico a través de los agentes de servicio. Este proyecto se enmarca dentro de la faceta de un Marketing de Servicios.

Este proyecto ayudará a la compañía de forma directa ya que el hecho de que el 100 % de los clientes Pymes de la cartera sean atendidos genera confianza, disminución de reclamos, incremento en ventas, una mejor percepción del servicio recibido de parte de los mismos.

En sí este proyecto pretende abarcar e involucrar a diversas áreas de la compañía y lo más importante que todas estas trabajen en función de un excelente servicio hacia el cliente, persiguiendo una mayor productividad en los colaboradores, disminución del gasto, maximización de utilidades, captación de un mayor número de clientes y mejora en la gestión comercial, entre otros.

En la actualidad la compañía no tiene un esquema de atención proactiva para este tipo de clientes, por ello con este proyecto se pretende establecer una nueva medida que abarcaría el 100% de clientes atendidos con niveles de servicio óptimos para este segmento.

Desde todo punto de vista sobre la aplicación de un modelo eficiente de atención al cliente así como de una herramienta estadística como es el aplicativo Zendesk es de total importancia para el mejor desempeño de las áreas que tienen que ver con la atención al cliente en la empresa DirecTV

El proyecto es totalmente viable y factible ya que más allá de contar con un soporte a nivel de estándares de procesos de atención se cuenta con un sistema de medición llamado Zendesk el cual contabiliza el número de correos electrónicos enviados por los clientes, asignación de un número de ticket, el tiempo de espera de cada ticket para ser asignado a un agente de servicio, el tiempo que el agente se toma en atender un ticket específico, el tiempo en el cual lo cierra como exitoso después de haber culminado el proceso de atención, a esto podemos añadir que cada caso ingresado tendrá un tiempo límite de atención el cual también tiene su medición, adicional a esto se cuenta con encuestas semanales que la compañía realiza a una muestra significativa de clientes los mismos que nos pueden dar una pauta de cómo el cliente está siendo atendido en este canal.

El impacto ecológico en esta investigación es casi nulo, pues lo que se requiere para la misma son las fuentes de energía eléctrica para poner en funcionamiento los sistemas de manejo de flujo de clientes, personal totalmente capacitado en atención al cliente y un dimensionamiento óptimo que permita identificar el número de agentes que se requiere para implementar el proyecto.

Es importante señalar que la Compañía DirecTV cuenta con los más altos estándares de calidad en atención al cliente y sobre todo en cuidado ambiental ya que es una empresa comprometida con el medio ambiente.

### **1.9.1 Impacto Teórico**

Los resultados que se obtengan tanto en la evaluación cuantitativa mediante el aplicativo Zendesk, sobre el tiempo de espera en los procesos de atención al cliente Pyme en cada área que tenga que ver con este servicio, así como el cambio en la cultura organizacional y las estrategias mediante un eficiente modelo de atención que se deberán implementar para lograr una eficiente atención mediante la reducción del tiempo de espera servirán para incorporarse al conocimiento científico como medio de consulta a nivel profesional, público en general y también permitirá llenar vacíos a nivel cognoscitivo en los colaboradores vinculados al servicio que brinda la compañía.

### **1.9.2 Impacto Práctico**

Este tipo de investigación servirá para resolver problemas de atención al cliente Pyme así como también permitirá lograr el cambio en la cultura organizacional de la empresa DirecTV en las diferentes áreas que tienen que ver con la atención al cliente en referencia al respeto del tiempo de espera y mejoramiento en la atención proactiva, además se pretende alcanzar un aumento de ventas por ende incremento de clientes y una mayor utilidad en el aspecto económico para la compañía.

### **1.9.3 Impacto Social**

Dentro del impacto social que tiene esta investigación constituye en agilizar y disminuir los tiempos de espera en los servicios de la empresa DirecTV Ecuador, lo que mejora la interacción social entre clientes PYMES y empleados de la organización impactando de manera positiva la relación cliente-empleado

### **1.9.4 Impacto metodológico**

El impacto metodológico se da al momento de implementar un nuevo método de atención al cliente que servirá de referencia y base de estudios para aplicar en otras empresas por parte de especialista en marketing así como servirá de medio de consulta para estudiantes universitarios.

### **1.9.5 Impacto ambiental**

A nivel ambiental esta investigación permite no modificar la línea de base ambiental al no causar ningún efecto en el medioambiente.

## **1.10 Marco Referencial**

En la presente investigación sobre la atención al cliente Pyme por parte de la empresa DirecTV es importante conocer cómo se han adaptado los medios de comunicación tradicionales referentes en el país y cuál ha sido su evolución desde el año 1994.

En el año de 1994 los medios de prensa Ecuatorianos dieron sus primeros pasos en el mundo de los cybermedios en la Web así lo afirma CIESPAL en un análisis de Mapa de Medios digitales, ingresando a la misma esfera de información digital que las empresas periodísticas en el mundo.

La observación e indagación de estos medios convencionales y digitales en el país, tendrá un periodo de vigilancia continua, tres veces por semana: Desde mayo hasta octubre 2013, donde se llegará a la conclusión de hasta qué punto han avanzado la televisión, radio y prensa escrita a plataforma digital y la manera de transmitir la información noticiosa: la contextualidad, la velocidad y la veracidad de los contenidos transmitidos en estas páginas.

*“En el Ecuador existen 133 radios, 30 canales de TV y 57 medios impresos que vienen desde los medios matriciales o tradicionales según el análisis en el Mapa de Medios realizado en el 2012 por José Rivera Costales Coordinador Radio CIESPAL”. (CIESPAL, 2012)*

La empresa DirecTV constituye una compañía de televisión por suscripción que se encuentra dentro de la clasificación que realiza la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) en el grupo de Televisión Codificada Satelital.

*“Para entrar en el porcentaje de los medios que han incursionado en las redes sociales se puede mencionar que el 83% (254 medios de comunicación en su totalidad entre tradicionales y digitales) de medios ecuatorianos integran las filas de las redes sociales, solo el 17%, es decir 43 medios no integran.” (Ferraro, 2011)*

Se puede indicar que la diferencia del servicio ofrecido por DirecTV se da en que la señal llega a los suscriptores por medio de unas antenas especiales que captan la señal directamente desde un satélite, motivo por el cual esta empresa puede llegar con su servicio a cualquier punto del Ecuador Continental, es por ello y por factores de excelencia de servicio que el costo del mismo es elevado en comparación con otras operadoras.

*“Actualmente las relaciones internacionales y las actividades humanas más cotidianas están centradas en la revolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que favorecen el flujo de la información y mejoran las posibilidades de comunicación humana. En este contexto, la labor de los medios de comunicación tiene la gran responsabilidad de difundir información en formatos que estén acorde a esta realidad”. (Rivera, Ciespal, s.f.)*

*“Los periódicos matriciales y digitales son los que más integran enlaces hipertextuales en la información que publican; canales de televisión, las revistas y las radios, en su gran mayoría no los integran”. (CIESPAL, 2012)*

La mayoría de medios digitales canales de tv privada y pública dan información en texto y fotos; el video insertado es la herramienta multimedia más usada; la transmisión de radio y televisión son las herramientas más usadas por las radios y los canales.

Manuel Castells, sociólogo y profesor universitario, es el quinto académico de las Ciencias Sociales más citado del mundo y el académico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); menciona que:

*“El Internet es un elemento aglutinador de toda la multimedia en donde el individuo interactúa, pregunta, critica o debate”. (Rivera, 2012)*

*“Se trata de un fenómeno que está reconfigurando la forma de hacer y entender el periodismo, y por extensión el propio perfil de la información y de los periodistas”. (Rivera, 2012)*

Diego Caicedo dice que: *“Los medios de comunicación han evolucionado siempre a remolque de los avances tecnológicos y seguramente así lo seguirán haciendo en el futuro”*. Podemos observar la inclinación que existe en los medios tradicionales con referencia al internet. (López Carreño & Pástor, 2010.Pág.124)

Tim O'Reilly en 2004 acuña el término web para hacer alusión a una segunda generación en la historia del avance tecnológico web basada en comunidades de usuarios y una serie determinada de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folcsonomías, que incrementan el apoyo e intercambio efectivo de información entre los usuarios de una comunidad o red social.

## **Un nuevo reto para los Medios de Comunicación**

Seona (2007) cuando emite una definición de Web, indica que es el nombre otorgado a la forma de utilización, donde los internautas navegan en la búsqueda de información y muy pocos cooperaban a la creación de contenidos. Actualmente, en la Web, la mayor parte de habitantes del mundo, formamos el gran conglomerado de creadores y consumidores de información, pues incrementamos la información, recuperamos ésta, contribuimos con opiniones, críticas y valoraciones que ayudan a enriquecer los datos recopilados y

mejoran los contenidos, todo gracias a las herramientas de creación y difusión de la información que poseemos a nuestro alcance.

El éxito de las nuevas herramientas y utilidades que otorga la Web, han sido de gran trascendencia en los medios de comunicación conocidos, pues la adaptación de todas o los enlaces de unas con otras, ayudan al trabajo cotidiano de los periodistas.

Con la llegada de la Web, los medios de comunicación y sitios de Internet han dado un giro histórico, pues se han sentido la presión de renovar la forma de inventar e incrementar sus contenidos. Si el usuario considera que un determinado sitio no lo ofrece facilidades para interactuar, comentar u obtener información, simplemente abandona el sitio.

Por lo tanto, los medios de comunicación tradicionales, los habitantes, empresas y organismos en general, tienen la dura tarea de introducir en sus portales herramientas como imágenes, videos, podcast y videopodcast, además de enlaces con redes sociales.

### **1.10.1 Marco Teórico**

En la actualidad DirecTV cuenta con un Back Office el cual se dedica a la atención de clientes individuales cuando estos toman contacto con la Compañía sea a través de la página Web o mediante un mail a la dirección de correo servicios@directv.com.ec, sin embargo se ha encontrado un nicho muy importante de clientes que son el segmento Pyme quienes no tienen un tipo de atención preferencial y en ocasiones la atención de postventa es casi nula. Este comportamiento se lo ha podido palpar en base a las encuestas donde este tipo de cliente deja notar su insatisfacción que en ciertos casos llegan al punto de abandonar o cambiarse de proveedor de TV pagada.

El factor tiempo es algo primordial entre los clientes pues ellos no destinan un número exacto de este factor para visitar un Centro de Atención, lo único que desean es ser atendidos en el menor tiempo posible y mediante el uso de herramientas sencillas.

No solo las empresas de TV pagada han adoptado este modelo de atención que se quiere implementar sino que a nivel del país cada vez son más las compañías de servicios que ya cuentan con un esquema similar.



En el Ecuador cada vez son más estas empresas de servicios que utilizan este modelo de atención, pues hoy por hoy podemos observarlo en instituciones financieras, entidades públicas, aerolíneas, empresas de telefonía celular e incluso en empresas de TV Pagada. Si bien es cierto el factor tiempo no es tan respetado por ciertas instituciones hemos visto que para el cliente tiene un peso sumamente alto y en algún momento podría ser un factor determinante para seguir o desistir del servicio con una u otra marca.

Tomando en cuenta estos antecedentes se tiene como objetivo principal atender un segmento de mercado que hasta cierto punto no está siendo atendido como lo merecería, además hay que tomar en consideración que las empresas de TV pagada en el país competencia de DirecTV están trabajando arduamente para disminuir los tiempos de espera de los clientes para ser atendidos y lo que es más importante tener un acercamiento con el cliente a través de nuevos modelos de atención.

### **Ventajas Competitivas:**

De entre las ventajas competitivas acerca de la atención a clientes individuales (en la actualidad) a través de un portal web o usando el correo electrónico podemos detallar las siguientes:

- El Back Office de DirecTV encargado de tomar contacto con los clientes para darle una respuesta tiene acuerdos de niveles de servicio divididos en casos de resolución de 4 horas, casos de resolución de 8 horas, casos de resolución de 16 horas y casos de resolución de 24 horas laborables de acuerdo a la complejidad de los mismos; la competencia no cuenta con estos niveles de servicio
- El Back Office de DirecTV cuenta actualmente con seis agentes de atención divididos en: cuatro en la ciudad de Quito, uno en la ciudad de Guayaquil y uno en la ciudad de Cuenca quienes a través del sistema denominado Zendesk se distribuyen los casos de forma equitativa para procesarlos, solucionarlos y entregar la respuesta al cliente; la competencia tiene centralizado el Back Office en una sola ciudad

- Los agentes de atención que conforman el Back Office son monitoreados de manera rigurosa en base a encuestas donde entre otras cosas se mide la solución al primer contacto, satisfacción del cliente, nivel de recomendación del cliente; la competencia no tiene un esquema similar

Tomando en cuenta todos estos argumentos podemos concluir que este trabajo será sumamente beneficioso para la compañía DirecTV y sobre todo para los clientes del segmento Pyme quienes podrán palpar un servicio diferenciado ajustado a sus necesidades.

### **Campo de la Investigación**

Las empresas de televisión pagada en el Ecuador han ido en aumento tanto en servicios como en clientes, pero si se puede argumentar que el negocio aún está en desarrollo más aún si se lo compara con otros mercados latinoamericanos, donde nuestro país posee penetraciones por debajo del 30%, por ello es que se tiene una gran responsabilidad y compromiso de medición de todos los indicadores que de forma directa o indirecta afecte a sus clientes, con los resultados de estos indicadores cada empresa puede tomar decisiones que lleven a la mayor captación de clientes y sobre todo lograr fidelizar a los actuales.

Los indicadores de medición de los que hemos hablado entre otros son los tiempos de espera de los clientes que toman contacto con la compañía, tiempo que toma el Back Office para responder al cliente, satisfacción del cliente con la atención recibida, solución del problema al primer contacto y nivel de recomendación.

La alta competitividad generada en el ámbito de televisión pagada en el país ha dado como efecto que las operadoras se preocupen día a día por ir mejorando sus productos y servicios, enfocándose en detalles que para el cliente son altamente perceptibles como por ejemplo su tiempo.

Esta competitividad se vuelve tan agresiva al punto que la lucha entre compañías ya no se basa solo en vender sino también en cuidar a sus clientes, en generar relaciones a largo plazo con ellos y establecer parámetros de medición del por qué un cliente deja de ser fiel, por qué un cliente se siente satisfecho, cuáles son sus percepciones de buena y mala atención.

El valor agregado que DirecTV ofrece a sus clientes y quiere consolidarlo llegando a todos los segmentos, es el servicio, ya que las empresas competidoras podrían tener la misma tecnología o algo similar, pero el servicio no se puede copiar. (Directv Ecuador, 2015)

“Palabras del Presidente Ejecutivo de la Compañía José Daniel Gómez “

“Información obtenida del Área de Servicio al Cliente de DirecTV “

### **Fundamentos teóricos**

Existen varios fundamentos en base a los cuales se puede decir que se ha tomado la decisión de generar este proyecto entre estos tenemos los siguientes:

- Enfoque hacia el canal que recepta todos los requerimientos de los clientes en la compañía, este es “ Servicio al Cliente “
- Enfoque hacia lo que el cliente siente que no tiene precio “ su tiempo “
- Enfoque en los resultados de las encuestas que mensualmente se realizan a los clientes

Estos fundamentos son de suma importancia ya que nos generan un panorama más amplio de todo el proceso de investigación en lo que a las bases de la misma corresponde. (Directv Ecuador, 2015)

### **La TV en Internet**

Los canales de televisión tradicionales tienen un rol frente a la probabilidad de transmitir video por Internet que significa un nuevo reto para este sector. Con Internet es posible ver sin costo alguno, cadenas de televisión de cualquier lugar del mundo, así como canales de pago, películas, series o telenovelas preferidas, ya sea desde el hogar, oficina, automóvil, etc. gracias a una computadora con conexión a Internet.

Antiguamente, no existía esta facilidad, la televisión carecía de estas ventajas. A través de la Red es posible crear una televisión a nuestro gusto y necesidad, incluyendo horarios que se acomoden a cada persona. Existe completa libertad para seleccionar programa y hora que se acoplen al gusto de cada individuo. La inclinación mayoritaria es

contundente, los usuarios exigen servicios a bajo costo y esto obliga a los medios a transformarse o sucumbir.

### **1.10.2 Marco conceptual**

**Servicio al cliente.-** “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (Rivassanti.net, 2014)

**Niveles de servicio.-** “Representa la probabilidad esperada de no llegar a una situación”. (Rivassanti.net, 2014)

El tiempo que puede esperar un cliente en un determinado momento para ser atendido.

**Tiempos de espera.-** Es el tiempo que transcurre desde que el cliente envía un correo electrónico a la Compañía y es atendido por un agente de atención al cliente. Normalmente este tiempo es medido por un sistema de medición de tiempos.

**Tiempos promedio de atención.-** Es el tiempo que el requerimiento demora en ser atendido por un agente. Es decir desde que el requerimiento del cliente es tomado hasta que culmina con la solución.

**Head Count.-** “Personal contratado por una empresa a través de un contrato de trabajo”. (Directv Ecuador, 2015)

**Agente de atención al cliente.-** Es el nombre que se le da a la persona encargada de atender los requerimientos de clientes (Directv Ecuador, 2015)

**Zendesk.-** Es un aplicativo que ayuda a que los agentes de atención al cliente entren en contacto e interactúen con los clientes de la Compañía desde el primer punto de contacto. Reúne información acerca de las interacciones de los clientes con la empresa, así como la medición de los tiempos que toman desde que se toma un caso hasta el momento que este se cierra.

**Fidelidad del cliente.-** Se denomina así al hecho en el cual el cliente demuestra su fidelidad con una marca específica. (Directv Ecuador, 2015)

**Pyme.-** “Se define como Pyme al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de

producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. (Servicio de Rentas Internas, 2014) .

**RSS.-** Sigla de Really Simple Syndication (Sindicación Realmente Simple), nos da la oportunidad de pertenecer de manera gratis a un canal de información que se lo entrega en forma directa a su lector RSS o su navegador Web. . Es una herramienta que los editores web de sitios de noticias lo consideran de su preferencia por su alto contenido.(Briggs, 2007,Pág.68)

**Microblogging.-** Es conocido como nanoblogging, este servicio da la oportunidad a quienes lo utilizan de enviar mensajes de un aproximado de 140 caracteres, generalmente de sólo texto. Las opciones para el envío de los mensajes difieren desde sitios web, a través de SMS, mensajería instantánea o aplicaciones ad hoc (Wikipedia, s/f).

Todas estas actualizaciones son notificadas en el perfil del usuario y enviadas inmediatamente que han seleccionado la opción de recibirlas.

La persona que envía, puede restringir este servicio únicamente para su círculo de amistades, o también, abrir el acceso a todo público, catalogada como opción por defecto.

### **1.10.3 Marco Metodológico**

Se puede indicar que la metodología de la investigación consiste en el medio más adecuado para realizar un trabajo investigativo, el cual estará orientado a, manejar, enriquecer y entender los procedimientos empíricos y teóricos de las ciencias, evitando, impresionismo, dogmatismo, subjetividad y estereotipos.

El método que se utilizara en la presente es el sintético, analítico y descriptivo porque la información analizada permitirá mejorar los tiempos de los procesos del área de servicios al cliente de la empresa DirecTV.

En esta investigación se utilizara el método analítico-sistemático que parte del estudio de leyes y principios y sigue con casos particulares para llegar a conclusiones generales.

También se aplicara el método inductivo, porque se basara en fenómenos estadísticos presentados en lo referente a la atención y servicio al cliente que presta la empresa DirecTV, con el propósito de llegar a conclusiones generales

Es así que la metodología predominante para efecto de esta investigación constituye un 80% de tipo cuantitativa ya que permitirá obtener datos estadísticos como niveles de servicio, tiempos promedio de solución de casos, tiempos de espera de los clientes para ser atendidos, número de clientes que toman contacto con la empresa a través del correo electrónico; desde el punto de vista cualitativo se deben tomar en cuenta lo que dice el cliente en las encuestas, su opinión acerca de lo que espera cuando busca ser atendido, su requerimiento fue atendido de forma rápida, el agente fue cortés, el agente solucionó el requerimiento del cliente en el primer contacto, etc.

Para lograr el efecto que se espera como resultado de la investigación se debe ser sumamente analítico y tener la capacidad de explorar los datos que se reflejan en la actualidad y con los cuales cuenta la compañía a través de sus estadísticas y reportes diarios, además de un equipo de analistas de información quienes están en capacidad de generar los reportes necesarios para la toma de decisiones.

### **Técnicas e instrumentos de la investigación**

Las técnicas para la recolección de datos a utilizarse, es a nivel estadístico para determinar cuantitativamente los procesos y tiempos en atención al cliente para lo cual se realizara una encuesta encaminada a determinar los motivos, causas, razones, que determinan los tiempos en los procesos de atención al cliente.

Todo este estudio se realizara a través del desarrollo del estudio de la problemática para comprender los tiempos y procesos que se utilizan para la atención al cliente en la empresa DirecTV y como mejorar los mismos, los cuales generan serias deficiencias en la actualidad.

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

Esta investigación validara su información a través de medios estadísticos cualitativos y cuantitativos, que tengan que ver con el tema de la problemática planteada en la presente investigación.

## **Confiabilidad**

La confiabilidad de la validez de los datos obtenidos, se basará en la utilización de las técnicas de la observación, entrevistas y encuestas que a través de herramientas estadísticas como el aplicativo Zendesk permitirá determinar tendencias cuantitativas sobre los tiempos empleados en los diferentes procesos de atención al cliente, desde la fuente inicial del problema detectado, que para efectos del presente trabajo investigativo es analizar y determinar los tiempos empleados en la atención que se presta al cliente en los diferentes procesos del servicio.

## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos en la investigación será de tipo estadístico cuantitativo y cualitativo, con una interpretación que se realizará a través de las siguientes técnicas:

### 1) Encuestas mediante escala Likert:

Este indicador permite conseguir una información sobre tendencias cualitativas más que cuantitativas.

### 2) Tabulación:

Esta técnica permitirá elaborar los cuadros estadísticos con los datos codificadores utilizando la tabla de frecuencia y análisis cualitativo con la escala Likert.

### 3) Aplicativo Zendesk, que constituye un sistema automático de medición de tiempos, medición de número de casos y efectividad de los agentes para cumplir con los niveles de servicio establecidos.

#### 4) Aspectos Administrativos

- a) Profesor Director del Trabajo de Investigación.
- b) Investigador

#### **Recursos Técnicos**

- a) Entrevistas a clientes PYMES y FOCUS GROUP.

#### **Indicadores Cuantitativos**

Dentro de este grupo se encuentran los indicadores económicos que se indican en el presupuesto que permiten establecer el costo del plan de comunicación externa de la empresa, además se requerirá de indicadores estadísticos que permitan evaluar con información obtenida de las encuestas, para lo cual se utilizara la herramienta de cálculo informática como es el Excel avanzado lo que permite tabular datos y obtener resultados en gráficos de barras y pastel.

**Estrategias de segmentación a ser tomadas en cuenta:** Estrategias indiferenciada, diferenciada, y estrategia concentrada.

#### **Recursos Materiales**

- a) Hojas tamaño inen A4
- b) Computadora
- c) Libros relacionados con el tema en cuestión
- d) Copias
- e) Impresiones
- f) Impresora
- g) Tinta
- h) Transporte y Movilización
- i) Documentación



j) Laptop

k) Internet

l) Impresora

m)Material investigativo

Otros...

### Recursos Financieros (Presupuesto)

El valor aproximado a invertirse en la elaboración del presente trabajo es de \$674,50 dólares, y será financiado por el autor.

VIABILIDAD ECONÓMICA				
No	Descripción	Cantidad	Valor unitario (USD)	Total (USD)
1	hojas de bond (resma)	3	3	9.00
2	Copias	150	0.05	7.50
3	Anillados	4	2.00	8.00
4	Empastados	4	20.00	80.00
5	Movilización	3		250.00
6	Encuestas	515	0.50	250.00
7	Otros			70.00
TOTAL				674.50

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes**

La empresa DirecTV, en la época actual tiene un departamento de Back Office con colaboradores que atienden cuentas de clientes individualmente, la mayoría de estos clientes se comunican con los colaboradores vía el correo electrónico, además se determina que existe clientes de un segmento denominado Pymes los cuales presentan quejas referentes a la atención que se les brinda indicando que la atención posventa es nula, este procedimiento se da regularmente por lo que el cliente indica su nivel de insatisfacción y en ocasiones prefiere otro proveedor de servicios.

Se determina que lo más importante para este segmento de mercado es el factor tiempo, el cual no lo tienen, cuando visitan un Centro de Atención, este tipo de clientes requieren ser atendidos en el menor tiempo posible y mediante herramientas totalmente sencillas que no los retrasen en sus actividades.

Es así que no solo las empresas de TV pagada aplican este modelo de atención que se quiere implementar sino que a nivel del país se determina que las compañías de servicios ya cuentan con algo similar.

Se determina que la mayoría de las empresas de servicios en Ecuador utilizan un modelo de este tipo, pues hoy por hoy podemos observarlo en instituciones financieras, entidades públicas, aerolíneas, empresas de telefonía celular e incluso en empresas de TV Pagada. Si bien es cierto el factor tiempo no es tan respetado por ciertas instituciones hemos visto que para el cliente tiene un peso sumamente alto y en algún momento podría ser un factor determinante para seguir o desistir del servicio con una u otra marca.

La empresa DirecTV cuenta con información importante para la investigación, estos datos se los obtiene en base a reportes que los generan los analistas de la información a través del aplicativo Zendesk, el cual, como se explica al inicio de este proyecto es un sistema automático de medición de tiempos, medición de número de casos y efectividad de los agentes para cumplir con los niveles de servicio establecidos.

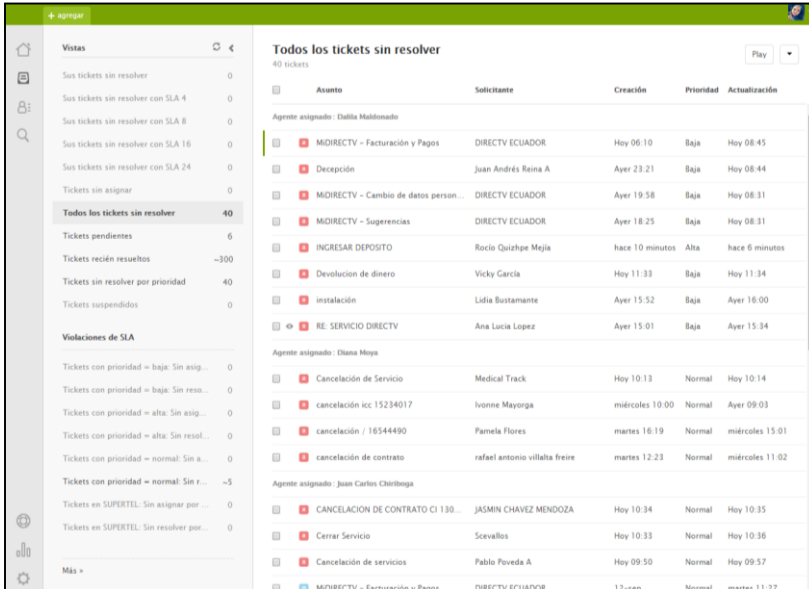
## 2.1.1 Zendesk

Constituye la nueva plataforma para la gestión de los tickets que ingresan por el mail de servicios@directv.com.ec. (Zendesk.com, 2015)

Con esta nueva herramienta se puede tener un mejor control y resolución de todos los requerimientos que los clientes solicitan.

Cuenta con funcionalidades extras tales como la comunicación directa desde Zendesk con el cliente guardando un historial de toda la gestión realizada a la vez de poder dejar comentarios internos de la gestión.

Fig. 2.1 Sistema Zendesk (Tickets)



Asunto	Solicitante	Creación	Prioridad	Actualización
Agente asignado: Dalila Maldonado				
MIDIRECTV - Facturación y Pagos	DIRECTV ECUADOR	Hoy 06:10	Baja	Hoy 08:45
Decepción	Juan Andrés Reina A	Ayer 23:21	Baja	Hoy 08:44
MIDIRECTV - Cambio de datos pers...	DIRECTV ECUADOR	Ayer 19:58	Baja	Hoy 08:31
MIDIRECTV - Supercargas	DIRECTV ECUADOR	Ayer 18:25	Baja	Hoy 08:31
INGRESAR DEPÓSITO	Rocio Quizhpe Mejía	hace 10 minutos	Alta	hace 6 minutos
Devolución de dinero	Vicky García	Hoy 11:33	Baja	Hoy 11:34
Instalación	Lidia Bustamante	Ayer 15:52	Baja	Ayer 16:00
RE SERVICIO DIRECTV	Ana Lucia Lopez	Ayer 15:01	Baja	Ayer 15:34
Agente asignado: Eliana Miya				
Cancelación de Servicio	Medical Track	Hoy 10:13	Normal	Hoy 10:14
cancelación ic: 15234017	Ivonne Mayorga	miércoles 10:00	Normal	Ayer 09:03
cancelación / 16544490	Pamela Flores	martes 16:19	Normal	miércoles 15:01
cancelación de contrato	rafael antonio villalta freire	martes 12:23	Normal	miércoles 11:02
Agente asignado: Juan Carlos Chariboga				
CANCELACION DE CONTRATO CI 130...	JASMIN CHAVEZ MENDOZA	Hoy 10:34	Normal	Hoy 10:35
Cerrar Servicio	Sevallos	Hoy 10:33	Normal	Hoy 10:36
Cancelación de servicios	Pablo Poveda A	Hoy 09:50	Normal	Hoy 09:57
MIDIRECTV - Facturación y Pagos	DIRECTV ECUADOR	12-sep	Normal	martes 11:27

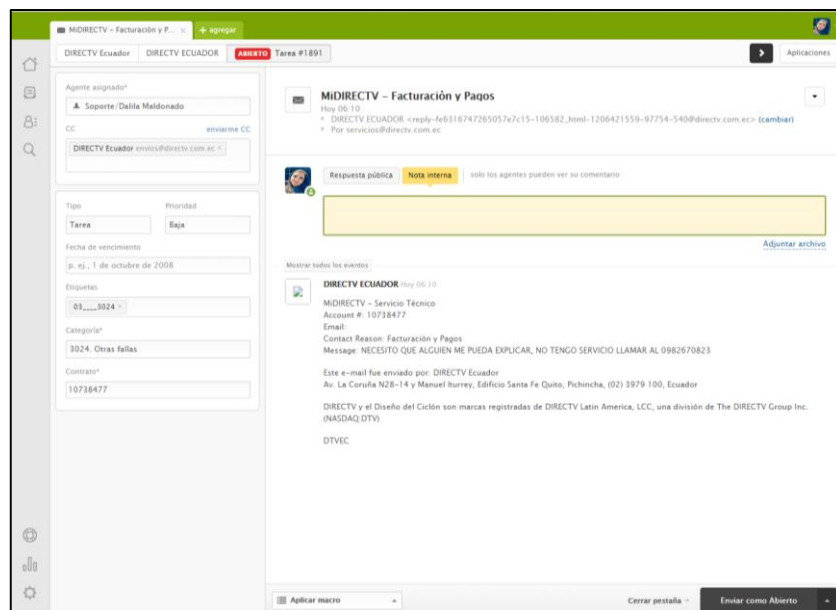
Fuente: Empresa DirecTV Sistema Zendesk

### ¿Porque elegir Zendesk?

“Zendesk fue creado en el año 2007 por tres daneses emprendedores que pusieron todo su empeño en crear un software que fuera verdaderamente fácil de probar, comprar y usar. Está disponible en decenas de idiomas y ha sido adoptado por más de 45.000 empresas en todo el mundo”. (Zendesk.com, 2015)

El software de Zendesk se destaca por su capacidad de integrar con docenas de sistemas de gestión de contenidos, gestión de relaciones con los clientes, las herramientas y aplicaciones web. La plataforma está optimizada para móviles y la aplicación Zendesk iPod, lanzado en marzo del año 2013, pone especial énfasis en el desarrollo nativo para la plataforma iOS. En diciembre de 2013 Zendesk anunció integraciones con SurveyMonkey y MailChimp para apoyar el lanzamiento de encuestas y campañas de correo electrónico desde dentro de Zendesk. (Zendesk.com, 2015).

Fig. 2.2 Sistema Zendesk (Dispositivos y Aplicaciones)



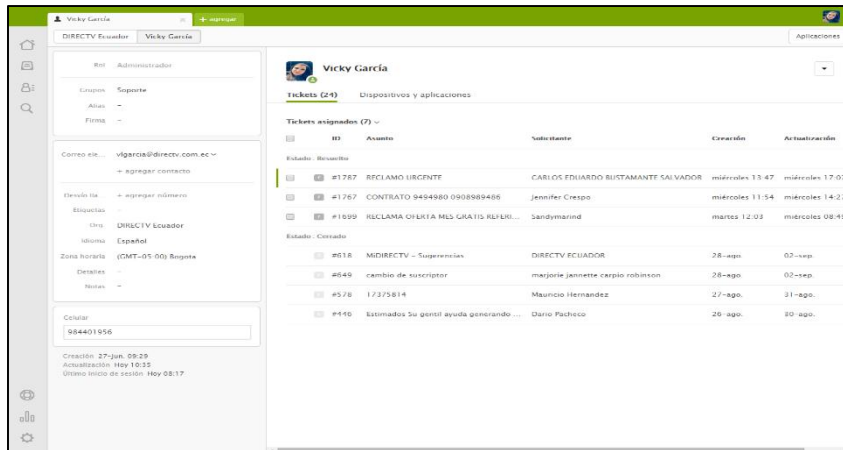
Fuente: Empresa DirecTV Sistema Zendesk

Zendesk muestra la gestión por ejecutivo de los tickets que están pendientes, abiertos o resueltos.

De esta manera se puede validar la gestión de cada ejecutivo y validar que la gestión y cierre sean correctos.

Así mismo se puede visualizar el historial de los clientes y validar porque motivo el cliente vuelve a escribir, si es por el mismo requerimiento que no se atendió o si es por uno nuevo. (Zendesk.com, 2015).

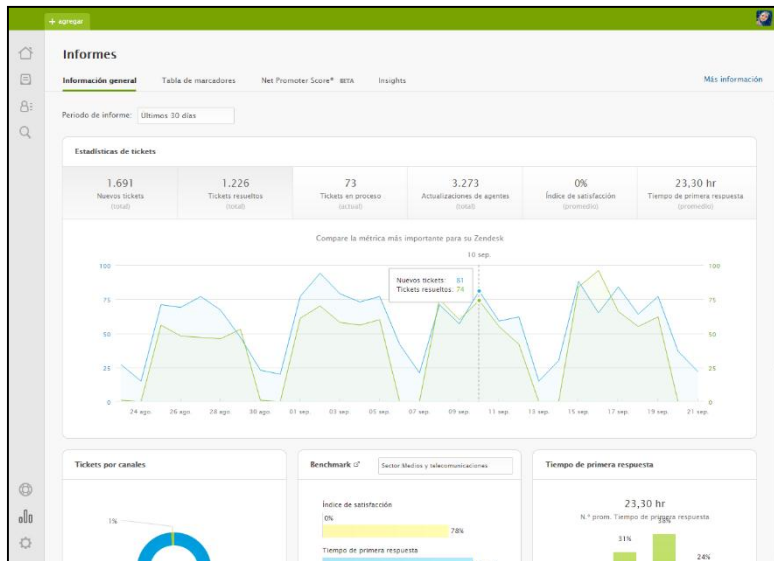
Fig. 2.3 Sistema Zendesk (Facturación y pagos)



Fuente: Empresa DirecTV Sistema Zendesk

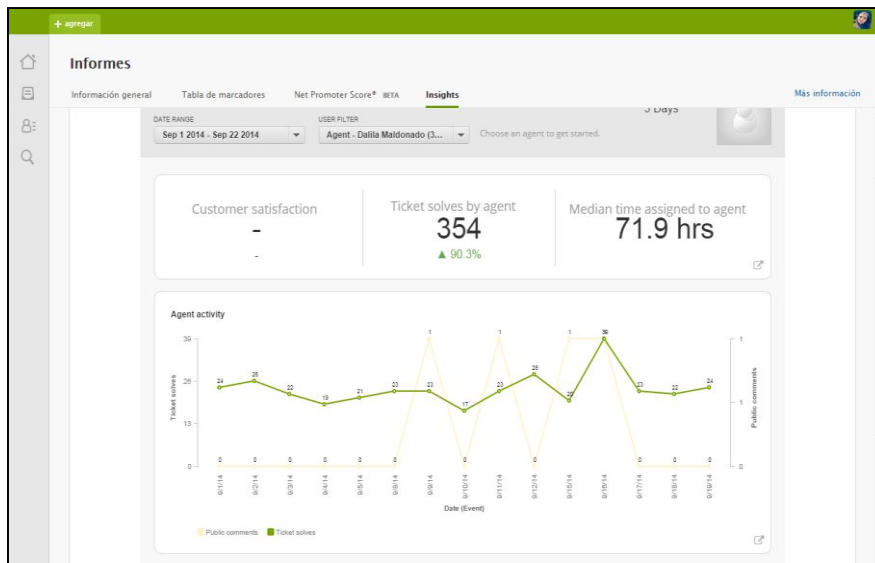
Además una de las bondades de ZENDESK es los reportes que entrega en línea.

Fig. 2.4 Sistema Zendesk (Informes)



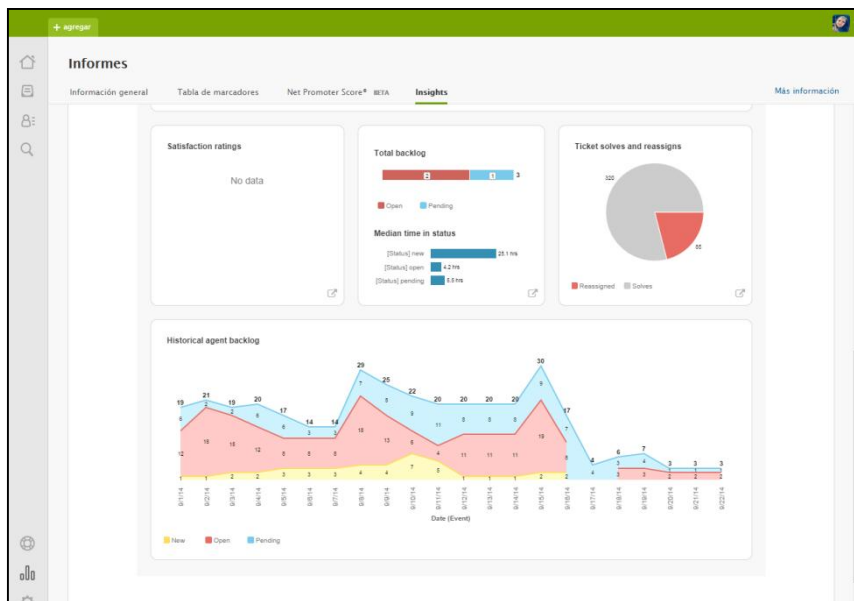
Fuente: Empresa DirecTV Sistema Zendesk

Fig. 2.5 Sistema Zendesk (Informes)



Fuente: Empresa DirecTV Sistema Zendesk

Fig. 2.6 Sistema Zendesk (Informes)



Fuente: Empresa DirecTV Sistema Zendesk

Fig.2.7 Sistema Zendesk (Informes)

Violaciones de SLA por prioridad				
Ticket Assignee (empty value)	Ticket Priority	# Solved Tickets	# Solved Tickets Within SLA	% Solved Within SLA
	Low	43	41	95.3%
	High	42	33	78.6%
	<b>Sum</b>	<b>85</b>	<b>74</b>	
	<b>Rollup</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>87.1%</b>
Dalia Maldonado	Low	135	131	97.0%
	Normal	3	3	100.0%
	High	138	135	97.8%
	<b>Sum</b>	<b>276</b>	<b>269</b>	
<b>Rollup</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>97.5%</b>	
Diana Moya	Low	1	0	0.0%
	Normal	28	7	25.0%
	<b>Sum</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	
	<b>Rollup</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24.1%</b>
Fernando Valencia	Low	65	65	98.5%
	Normal	3	3	100.0%
	High	83	75	90.4%
	<b>Sum</b>	<b>152</b>	<b>143</b>	
<b>Rollup</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>94.1%</b>	
Juan Carlos	Low	1	0	0.0%
Chiriboga	Normal	33	22	66.7%
	<b>Sum</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	
	<b>Rollup</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64.7%</b>
	Karina Manzano	Low	136	128
High		115	83	72.2%
Urgent		28	9	32.1%

Fuente: Empresa DirecTV Sistema Zendesk

Conforme avanza el proyecto también se cuenta con información de los clientes como sus necesidades, motivos de contacto con la compañía, qué esperan de la empresa, todos estos datos son extraídos de las encuestas que Directv realiza mensualmente a sus clientes para poder contar con datos certeros. Es importante señalar que las encuestas son realizadas por un proveedor externo, de tal manera que la compañía como tal no pueda ser juez y parte.

En las siguientes fases ya podemos optar por la toma de decisiones acerca de cuáles serían los tiempos ideales que los clientes consideran son óptimos de espera para ser atendido a través del medio virtual antes mencionado.

En la fase final del proyecto es imperante trabajar con asesores Señor de la misma compañía quienes serán los encargados de identificar los cinco procesos de atención al cliente que mayor tiempo demandan y a su vez mejorarlos y reducir sus tiempos; por otro lado se debe lograr conjuntar un grupo de expertos de cada área de la compañía que de cierto modo tiene relación con el cliente y establecer procesos menos burocráticos y ágiles que hagan que este proyecto alcance el éxito esperado.

## **2.2 Servicio al cliente**

### **2.2.1 Definición de servicio.**

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Loundon & Della Bitta, 1995).

Sus características son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, y carácter perecedero.

De estas características anotadas surge la necesidad de tomar ciertas acciones con el fin de minimizar las desventajas que puedan surgir de su naturaleza; las acciones son las siguientes:

1. Recaltar los beneficios del servicio en vez de limitarse a describir sus características.
2. Se debe destacar los resultados de la utilización de un servicio.
3. Pueden desarrollarse nombres de marcas para los servicios
4. Se puede utilizar a personas de reconocido prestigio para crear confianza en el servicio, testimonio.
5. Se puede agilizar las prestaciones de servicios.
6. Ampliar el personal y adiestrarlo en la facilitación de servicio.
7. Buena selección y capacitación del personal.
8. Monitorear la satisfacción del cliente mediante sistema de sugerencias y quejas, encuestas al comprador.

### **2.2.2 Decisiones de servicios al cliente.**

El servicio al cliente es otra de la estrategia de producto. La oferta que una compañía hace al mercado comúnmente incluye ciertos servicios, siendo el componente de servicio una parte pequeña o grande de la oferta total. (Brousset, 2007)

Un bien tangible con servicios acompañantes consiste en un producto tangible con uno o más servicios que incrementa su atractivo para el consumidor. Por ejemplo en una boutique , los productos lo constituyen todos aquellas prendas que están disponibles para los consumidores y a éstos se añaden ciertos elementos que contribuyen a la entrega de beneficios adicionales otorgando valor agregado a las actividades de comercialización que desarrolla este modelo de servicio .



Los principales elementos de servicio para este caso particular son: atención ágil y oportuna, mantenimiento del lugar limpio y confortable, actitud cordial y amable, interés sincero e inteligente, facilidades de créditos, atención expedita de las quejas. (Loundon & Della Bitta, 1995)

### **2.2.3 Mezcla de servicios.**

Con el fin de identificar los principales servicios que pueden ofrecerse y la importancia de estos, se debe considerar a los clientes como la principal fuente en donde puede encontrarse dicha información. Pueden destacarse ciertas clasificaciones que comprenden aspectos como: prontitud de entrega, pronta cotización de precios y otros servicios catalogados como importantes. Sin embargo a la hora de decidir cuales servicios ofrecer, se debe considerar aquellos que son de mayor importancia y utilidad para los clientes, con el fin de lograr ventajas competitivas en la mente de los potenciales consumidores. (Brousset, 2007)

Hay ciertas acciones que permiten descubrir deficiencias en los servicios, compras por comparación, encuestas periódicas entre los compradores, cajas de sugerencias y sistemas de manejo de quejas. Estas actividades permitirán maximizar la oportunidad de descubrir aquellas inconformidades que tienen los clientes a fin de dar satisfacción a sus necesidades a través de la calidad del servicio.

### **2.2.4 Áreas de servicio al cliente.**

Existen ciertos aspectos del servicio al cliente que permiten dar solución a problemas relacionados con estos si es que se realiza un trabajo eficiente en el manejo de los mismos.

- Quejas y ajustes; un manejo estadístico de quejas y sugerencias permite mejorar en cuanto a: mejoramiento de la variedad de vestidos, control de calidad, atención del personal, agilidad de servicio, ampliación de servicios, etc.
- Servicio de crédito: se puede ofrecer diversas opciones de crédito, con el fin de destruir la idea que tienen los consumidores de que no pueden costear la compra. Se puede establecer convenios con asociaciones de empleados tanto del sector público como privado con la finalidad de llegar a un mayor número de clientes a través de la facilitación de sus compras.

- Servicio de información: se puede establecer una unidad de información que responda a las preguntas de los clientes y distribuidores, con el fin de disponer de datos sobre productos nuevos, características, cambios en los precios. (Loundon & Della Bitta, 1995)

Los servicios mencionados deben coordinarse y utilizarse como herramientas que permitan crear satisfacción y lealtad en los clientes.

### **2.2.5 Que es un buen servicio.**

- La concientización de que el cliente es lo más importante.
- El compromiso es el excelente servicio al cliente.
- Un ambiente de acciones y decisiones mejores que la competencia, en el servicio al clientes. (Brousset, 2007)

Todo esto trae consigo mayores ganancias y una mejor presencia de la empresa dentro del mercado. Una empresa orientada a servir a los clientes debe cumplir las siguientes características.

-Habilidad para personalizar el servicio.

-Proveer productos y servicios de calidad.

-Distinguirse de la manera de entregar el producto y servicio.

-Utilización de la filosofía de Calidad Total. (Brousset, 2007)

### **2.2.6 Medición de la calidad del servicio.**

Generalmente los clientes evalúan el servicio en términos de cinco variables:

- 1- Confiabilidad. La capacidad de dar lo que se promete y darlo de manera confiable y sin errores.
- 2- Profesionalismo: el nivel de conocimiento y cortesía del personal y su capacidad de inspirar confianza y seguridad en la presentación de servicios.
- 3- Tangibles: las instalaciones físicas, el equipo y la presentación de los empleados.
- 4- Empatía: el nivel de interés y de atención personal que ofrecen los empleados.
- 5- Respuesta: la disposición de ayudar a los clientes y darles servicios rápido. (Kotler, 2001)

### **2.2.7 Características del cliente.**

Se debe conocer la importancia de un cliente dentro del proceso de comercialización, es importante observar la definición de lo que es verdaderamente el consumidor para la empresa. Así "un cliente es una persona física o jurídica, individual o colectiva que ha de reunir las siguientes condiciones: capacidad de compra, capacidad de pago, poder de decisión" (Kotler, 2001)

Capacidad de compra: (conocida o no reconocida por él),

Capacidad de pago: se relaciona directamente con la disponibilidad de dinero que tiene la persona para adquirir el producto que necesita en cualquier momento. Esta capacidad puede presentarse en las siguientes modalidades.

- Presente: cuando el pago se realiza al momento de efectuar la compra.
- Futura: cuando el pago se realiza después de un plazo contado desde la fecha en que se realiza la venta.
- Aplazada: cuando el pago se realiza en forma parcial y periódica a través de cuotas predeterminadas.

Poder de decisión: se entiende como la facultad de un individuo para poder decidir sobre que producto cumplirá con sus expectativas de compra. Este poder puede ser:

- Absoluto: cuando se ejerce individualmente.
- Compartido: cuando la decisión se toma entre varios miembros de un grupo y se comparte la responsabilidad.
- Influido: cuando la decisión es afectada por la opinión de personas que no les corresponde decidir.

### **2.2.8 La necesidad de retener a los clientes**

El costo de atraer a un nuevo cliente puede ser 5 veces más que el de mantener a un cliente satisfecho. El método más adecuado para conservar a los clientes es entregar valor alto a los clientes.

**Mercadotecnia de las relaciones:** La actividad consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores.

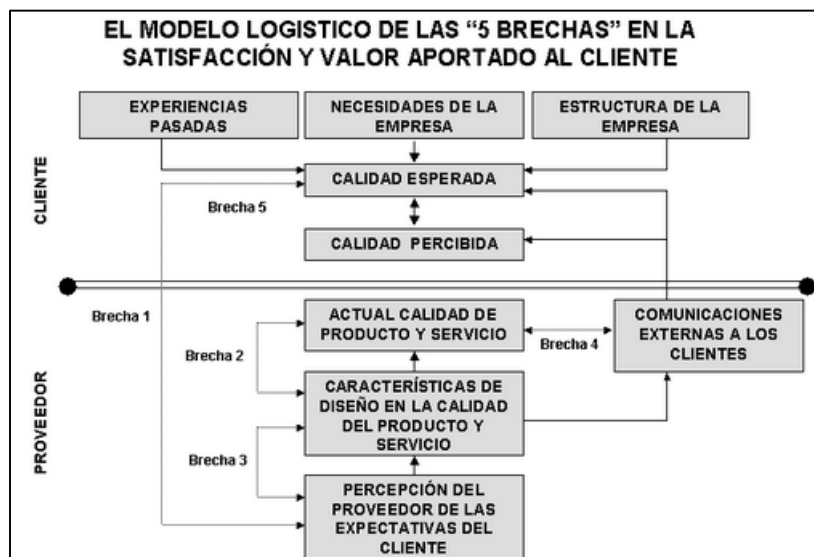
**Mercadotecnia de la relación con los clientes:** la clave Niveles de relacionarse con los clientes:

- Básico
- Reactivo
- Susceptible de ser registrado
- Proactivo · Sociedad

**Métodos de estructurar valor para el consumidor:** · Agregar beneficios financieros a la relación de los consumidores.

- Agregar prestaciones de índole social.
- Agregar vínculos institucionales además de los beneficios sociales (Kotler, 2001)

Fig.2.8 Esquema modelo de atención al cliente



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>

## Cientes

Resulta claro que la empresa no va a estar sola en su intento de desarrollarse y cumplir con su misión. Los clientes pueden influir decisivamente en cómo va a ser la empresa. Los clientes son una fuente de oportunidades, más allá que tienen un poder de influencia y es en esta doble personalidad del cliente donde la empresa debe encontrar su lugar y su futuro. (Lehman & Winer, 2007)

Así mismo los clientes influyen en el sector y en la empresa, evidentemente a través de sus necesidades. De ahí que un cambio en esas necesidades sea una buena fuente de oportunidades y, atención, de amenazas. Los clientes también pueden influir a través de requerimientos adicionales al servicio.

Los consumidores se han vuelto más informados y exigen de la empresa la información concreta y detallada sobre la composición de los servicios, su influencia en el medio ambiente, sus características técnicas, etc. (Juran, Gryna, & Bingham, 2005)

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Kotler, Philip. 2003)

### **Entorno Tecnológico**

El factor tecnológico, siempre está renovándose constantemente ya que la tecnología está evolucionando día a día para cubrir las nuevas necesidades de las empresas por el crecimiento y desarrollo de las mismas.

El Ecuador siempre ha tenido dependencia tecnológica de los países desarrollados, es muy limitado el aporte tecnológico nacional, ya que se invierte muy poco en investigación y desarrollo a nivel privado y estatal. Sin embargo el aporte al desarrollo tecnológico que realiza el actual gobierno del Econ. Rafael Correa ha permitido que el sector comercial, se tecnifique y se modernice con modernos equipos y en sus procesos informáticos básicamente en los últimos 3 años del gobierno. (Saltos, N. 2010)

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios (Choen. 2004)

## 2.2.9 Capacitación ejecutivos back office empresa DirecTV Ecuador.

“TÉCNICA DE VENTA N°. 1.- Atraer la ATENCIÓN del Cliente:

Son muy pocas las personas que se despiertan pensando en comprar algo, la gran mayoría tiene otras cosas en mente (los asuntos familiares, los problemas en el trabajo, la escuela de los chicos, las cuentas por pagar, etc...). Por tanto, para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la **ATENCIÓN** del comprador hacia lo que se está ofreciendo, lo que implica "romper" una barrera llamada "indiferencia". (Rokes & Beverly, 2003)

Para ello, existen algunas **técnicas** básicas, por ejemplo:

- **Hacer cumplidos y elogios:** La mayoría de las personas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, oficina, trayectoria académica, habilidades, hobbies o por su interés en un tema particular. Por ejemplo:
  - En el caso del vendedor que visita al gerente de una empresa líder, podría decirle lo siguiente: "Sr. Pérez, realmente es un honor para mí, poder entrevistarme con el gerente de una empresa que es líder en su ramo..."
  - En el caso de una carta de ventas, se puede mencionar algo parecido a: "Felicitaciones, porque solo aquellas personas que tienen el deseo y la capacidad de superarse día a día incrementando sus conocimientos, han recibido ésta carta de presentación. Y Usted es una de ellas..."
- **Dar las gracias:** La gran mayoría de seres humanos somos sensibles al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien. Por ejemplo:
  - En una entrevista personal el vendedor puede decir lo siguiente: "Sr. Pérez, quiero agradecerle sinceramente por haberme concedido estos minutos de su valioso tiempo..."
  - En el caso de un correo electrónico, se puede incluir el siguiente párrafo: "Sr. Pérez, gracias por tomarse unos minutos de su valioso tiempo para leer este correo electrónico".

- En una página web que ofrezca algún producto o servicio, se puede incluir lo siguiente: "Estimado(a) visitante, estamos muy agradecidos con Usted por brindarse unos minutos para ingresar a nuestro sitio web..." (Rokes & Beverly, 2003)
- **Despertar la curiosidad:** Casi todos los seres humanos somos curiosos por naturaleza. Piense, ¿cuándo fue la última vez que vio una novela en la televisión solo por la curiosidad de saber cómo termina?. Ahora, para generar curiosidad, se necesita el empleo de preguntas o artificios (honestos, nada de trampas). Por ejemplo:
  - ¿Le interesaría saber cómo ganar más dinero utilizando la estructura del modelo AIDA?,
  - ¿Le gustaría conocer un tipo de negocio que le permitirá obtener un ingreso adicional en su tiempo libre?
  - ¿Se sentiría más seguro si pudiera evitar los robos a domicilio implementando un sencillo sistema de seguridad?
- **Presentar hechos:** Para ello, puede recopilar información trascendente y que esté relacionado con el producto o servicio que está ofreciendo, para luego, convertirlo en una frase que se relacione con lo que su cliente necesita. Por ejemplo:
  - Sr. Pérez, vine a proporcionarle información acerca de cómo se incrementaron las ventas de 3 compañías en más de un 30%, con tan solo aplicar nuestras técnicas de venta basadas en el modelo AIDA. ¿Le gustaría ver los testimonios escritos de esas compañías?..."

Si piensa utilizar esta técnica de venta, no olvide una recomendación muy importante: ¡Presente información fidedigna!

- **Dar la impresión de "Estoy aquí para ayudarlo":** Pocas personas se resisten a un gentil ofrecimiento de ayuda. Por ejemplo:
  - "Sr. Pérez, le escribo este correo electrónico para ver si podemos ayudarlo a incrementar la eficacia de su fuerza de ventas; para lo cual, nos gustaría hacer un diagnóstico previo, SIN costo, cuya finalidad será la de ayudarlo

a determinar cuán preparados están sus vendedores..." (Por supuesto, que después de realizar el diagnóstico, se presentará una oferta de seminarios, cursos, asesoramientos, etc., para mejorar el trabajo de los vendedores, y eso SI tendrá un costo).

- **Proporcionar noticias de último momento:** Algo que "saca de esquemas" a muchas personas y que captura su atención es la sensación de conocer una noticia novedosa; y que además, le representará algún beneficio. (Juran, Gryna, & Bingham, 2005) Por ejemplo:
  - Sr. Pérez, le comento que por fin se editaron en español las técnicas de venta AIDA que ayudan a realizar presentaciones de venta exitosas, y lo mejor de todo, es que está a mitad de precio, pero solo por esta semana...

En una página web, se puede incluir el siguiente párrafo: ¡Por fin!!! Las Técnicas de Venta AIDA para realizar presentaciones de venta exitosas han sido editadas en español, y lo mejor de todo: A mitad de precio (pero, solo por esta semana)...

#### TÉCNICA DE VENTA N°. 2.- Crear y retener el INTERÉS del cliente

Una vez que se ha capturado la atención del posible comprador (que por cierto, suele durar muy poco), se necesita crear un interés hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación. Para ello, se recomienda el uso de dos técnicas: (Castorena, 2004)

1. **Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema:** Ningún cliente va a comprar a menos que reconozca una necesidad, deseo o problema; y la función del asesor, es ayudarlo a descubrir, aclarar e intensificar esa necesidad o deseo. Para lograr esto, se recomienda hacer lo siguiente:
  - Guiar al posible comprador: Haciendo preguntas concernientes a lo que le agrada, lo que le disgusta o acerca de sus esperanzas, temores y problemas (todo relacionado con lo que se está ofreciendo); de tal forma, que llegue por sí mismo a la conclusión de que necesita algo, o que desea alguna cosa en especial, o sencillamente, que tiene un problema.



- Plantear una necesidad o problema en tercera persona: Para ello, se puede hacer referencia a un porcentaje de la población o de empresas en un rubro en particular, que tengan una necesidad o problema en común. Por ejemplo, a un empresario se le puede comentar acerca de un problema que presentan el 60% de empresas relacionadas con su rubro (puede a que su empresa le suceda lo mismo)... A un ama de casa, se le puede mencionar una necesidad que tiene la mayoría de hogares con hijos... A un médico, se le puede decir que un alto porcentaje de especialistas venían reclamando por un medicamento "x"... (Hammer & Champy, 1994)

Cabe destacar, que en todos los casos se debe presentar datos fidedignos.

**2. Hacer unas cuantas sugerencias tentadoras sobre la forma en que el producto o servicio puede beneficiar al comprador:** Por ejemplo:

- En una entrevista personal se le puede decir algo parecido a esto: "Sr. Pérez, hasta aquí estamos plenamente de acuerdo en que su empresa necesita un seguro contra incendios, y precisamente, tengo la mejor opción en seguros y reaseguros contra incendios, ¿le gustaría conocer en que consiste...?".
- En el caso de una página web o en un correo electrónico, se puede añadir el siguiente párrafo (luego de las preguntas): "Si Usted ha respondido con un sí a una o más preguntas, entonces quiere decir que necesita un seguro contra incendios como el que vamos a proponerle..." (Hammer & Champy, 1994)

**TÉCNICA DE VENTA N°. 3.-** Despertar el DESEO por adquirir lo que se está ofreciendo

En esta etapa, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. Para ello, se puede hacer lo siguiente: (Zamora, Andrey, & Dominguez, 2010)

- Explicar detalladamente qué es lo que hace el producto o servicio, cómo funciona y qué servicios adicionales incluye (garantías, plazos de entrega, mantenimientos, etc...).
- Mencionar las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia (sin mencionar el nombre del competidor). También es muy necesario presentar una lista de las ventajas de tener o adquirir el producto o servicio y las desventajas de no tenerlo.
- Hacer uso de los beneficios más fuertes que el producto ofrece. Por ejemplo, un ama de casa no compra una lavadora, compra lo que esa lavadora hará por ella: Menos esfuerzo en el lavado, más tiempo para cuidar a los niños, cuidado de sus manos, ropa más limpia, etc. Otro ejemplo más simple nos recuerda que nadie compra un taladro, sino el hueco que ese taladro puede hacer en una pared. Por tanto, son esos los beneficios (lo que hace el producto por el cliente) los que despiertan el deseo hacia lo que se está ofreciendo.

#### TÉCNICA DE VENTA N°. 4.- Llevar al cliente hacia la ACCIÓN y cerrar la venta

Este es el último paso. No se puede decir que sea el más importante porque es una consecuencia de los 3 pasos anteriores. En todo caso, es la parte definitiva porque en ella se produce el resultado que se desea obtener: (Zeithaml & Bitner, 2002) "El pedido o la orden de compra".

Este es un momento en el que existen dos puntos de vista:

- **El del cliente:** Quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo, o van solucionar su problema, y además, está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto o servicio. (Zamora, Andrey, & Dominguez, 2010)
- **El del vendedor:** Quien, considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin demora.

Algunas **técnicas** de cierre aconsejan lo siguiente:

- Evitar una atmósfera de presión: Es decir, que no se debe insistir demasiado, porque se terminará irritando al cliente.
- Establecer razones para comprar: Pero, basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades o deseos, o solucionan problemas.
- Pedir la orden de compra: Después de presentados los hechos y beneficios, nada más lógico que pedir la orden de compra. Por ejemplo, diciendo algo parecido a esto: "Sr. Pérez, invierta en su comodidad ahora y disfrute del mejor servicio de forma inmediata...", o, "Solicítelo en este preciso momento y disfrute de la lectura en unos cuantos minutos..." (Hammer & Champy, 1994)

Además de la capacitación se debe dar a conocer definiciones importantes en lo que respecta a la atención al cliente como son:

## **CRM**

A estas alturas es probable que usted conozca, al menos de oídas, el término CRM, que significa Gestión de las Relaciones con el Cliente (del inglés Customer Relationship Management). Erróneamente, se relacionan estas siglas de forma exclusiva con la tecnología, con aplicaciones de software complejo y caras que usan las grandes empresas para automatizar procesos de venta, especialmente en centros de contacto telefónico. Hay mucho de esto, pero lo principal es que en realidad se trata de un concepto que gira exactamente alrededor de lo que la misma expresión evidencia: la gestión de los diferentes modos en que nos relacionamos como empresa con cada uno de nuestros clientes. Hablamos de una relación individualizada. Obviamente, la tecnología ayuda mucho en esta tarea, pero el fondo del asunto no es el software que usemos, que no deja de ser una herramienta más o menos cara y más o menos eficaz, sino el concepto claro de que hemos de disponer de una filosofía, una estrategia, unos procesos y unas herramientas encaminadas a gestionar algo de tanto valor para nosotros como es toda la serie de contactos que componen nuestra relación con cada uno de quienes nos compran. (Lehman & Winer, 2007)

## **Comentario**

El programa CRM ofrece a los usuarios potentes herramientas de marketing diseñadas para ampliar los horizontes de mercado y aumentar las ventas, ya que las actividades realizadas con este programa permite la conservación de numerosos contactos, atención de consultas, adquisición de informaciones, soporte en la gestiones legales. Lo que permitiría una mayor relación con el cliente, una relación más directa que optimizara nuestro servicio hacia el mismo.

## **Marketing one to one**

- Se orienta más hacia el Cliente que hacia el producto.
- Se aleja de los productos “standard” y se acerca más a los productos “a medida”.
- Se orienta hacia el producto en lo que denominamos el “segundo (o tercer) ciclo.
- Interactúa más a través de la relación individual con los Clientes que a través de la publicidad y los medios masivos.
- Trata de aprender sobre los distintos niveles de insatisfacción del Cliente, entre otros: completamente insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho, y completamente satisfecho.
- Trata de aprender qué acciones se han de tomar para cada uno de los niveles de insatisfacción del Cliente, como ser: cambio en desarrollo del producto o servicio, creación e implementación de un sistema de resolución de reclamos, control de gestión de parte de la gerencia, etc.
- Trata de trabajar bidimensionalmente; poniendo foco en la interacción con las personas y también en el nivel de customización.
- Reemplaza el enfoque tradicional de poner foco únicamente en call centers, web y datawarehouses al concentrarse solamente en la dimensión interacción (database marketing).
- Reemplaza el enfoque tradicional de poner foco en un nicho al concentrarse únicamente en la dimensión customización (niche marketing).
- Respecto de la pregunta sobre qué dimensión se trabaja primero existe una respuesta: dimensión interacción. La dimensión interacción permite dar cumplimiento a dos de las etapas más importantes del Marketing one-to-one: identificar, diferenciar e interactuar con el Cliente. Muestra que partiendo de la

dimensión customización bajo cualquiera de sus dos opciones (productos standard o productos a medida) es muy difícil llegar al marketing one-to-one)

- Muestra que partiendo de la dimensión interacción es más fácil llegar al marketing one-to-one.
- Se diferencia de la segmentación sobre el hecho en que el feedback e información que recibimos DE un Cliente va a Cambiar COMO de allí en más vamos a tratar a ESE Cliente particular para una Necesidad puntual.
- Deja bien en claro que no es cuestión de analizar, decidir y dar instrucciones. (Juran, Gryna, & Bingham, 2005)

### **Comentario**

Este se torna en un concepto muy importante ya que como especialistas en marketing, reconoce nuestro sentido de servicio al cliente pero de una forma más especializada o más orientada a la satisfacción plena del mismo. Ya que nos da las pautas para reconocer al cliente como un componente básico de la organización y nos orienta a servirlo de una forma más personalizada e individual lo que permitirá su satisfacción total y a la vez no solo tendremos un cliente satisfecho sino un cliente fiel que llevará nuestra marca a futuros clientes.

### **Fidelización**

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. (Kotler, 2001)

La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente. (Rokes & Beverly, 2003)

Es decir, un consumidor que durante años se compra sus camisas en el Corte Inglés es un cliente fiel. Un consumidor que sólo bebe Coca Cola durante años es un consumidor fiel. Y también es un consumidor fiel el que durante años realiza operaciones financieras con dos bancos, manteniendo sus vínculos con ambos.

Si gestiono un restaurante, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. El negocio puede ser un gran éxito si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años. Incluso ese grupo de clientes leales que repiten las visitas a mi restaurante en ocasiones comen en otros restaurantes. Por tanto, un aspecto fundamental de la gestión es que porcentaje del gasto que mis clientes habituales realizan en los bares y restaurantes obtiene mi negocio.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

### **Comentario**

Desde mi punto de vista crear fidelidad en el cliente es tal vez uno de los puntos más importantes del marketing ya que esto se da por varios factores entre ellos una satisfacción plena del cliente lo que ha permitido posicionar bien la marca. Además los clientes leales generan menos costes operativos, atraen nuevos clientes en forma gratuita a la empresa, tienden a aceptar más fácilmente las variaciones en los precios, en resumen, los clientes "contentos" provocan una serie de acontecimientos en cascada que afectan a toda la empresa, crean un continuo e incrementado ciclo del valor y constituyen los cimientos en los que se sustenta el futuro desarrollo de la organización.

## **Trade marketing**

"Trade marketing" se define como operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor. (Loundon & Della Bitta, 1995)

Nosotros, al igual que autores muy respetados, preferimos llamarlo merchandising compartido, en lugar de trade marketing; pese a que este término se utiliza de forma generalizada.

El trade marketing es el resultado evidente de la concentración de la distribución, en los países desarrollados, en manos de pocos operadores, y en consecuencia, su poder creciente de negociación. De verdad, no se trata de mercadeo (marketing) en toda la extensión de la palabra, o pueda decirse que es una filosofía empresarial.

La mayoría de las veces simplemente se trata de operaciones promocionales, reservadas a una empresa. Las modalidades conjuntas pueden ser muy variables y hechas en cada caso a las circunstancias concretas de la promoción.

Se ha reiterado mucho que el merchandising compartido es ante todo un cambio de mentalidad, para enfrentarse a las nuevas tendencias y requerimientos del mercado, del nuevo cliente que ha producido la sociedad de la información. El enfoque central del merchandising compartido es cooperar para optimizar resultados.

Los miembros de un canal de distribución trabajan juntos y en coordinación, en lugar de mantener relaciones agresivas de desconfianza. El objetivo del "trade marketing" - ha dicho Jan Jacques Lambin - es tratar al distribuidor como un cliente intermedio, no como un competidor, ni incluso como un compañero de canal de distribución.

## **Comentario**

El Trade Marketing viene a ser un factor muy importante en el punto de venta, ya que este contribuye a la orientación del cliente en el momento de realizar una compra, dando a conocer el producto de una forma clara y simple, también simplifica el trabajo del canal de distribución ya que esto ayuda a optimizar el espacio y a la vez la mejor utilización del mismo. Además esto permite una mejor canalización de la promoción.

En nuestros países, debe ser por nuestras raíces hispanas, los cambios se aceptan a paso de tortuga coja. Las suspicacias, resquemores de los comerciantes en nuestros países, llegan a ser enfermizas. Por ello la euforia sobre la inminente revolución que producirá, creemos que es un tanto exagerada.

Es, sin lugar a dudas, un concepto muy interesante y positivo, que se debe considerar seriamente, ya que tiene como objetivo final dar pronto y mejor servicio al cliente.

### **Retailing**

En el comercio minorista, su dueño compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores bien directamente o a través de un mayorista. En este caso, vende unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en una tienda. También se les llama detallistas. Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro. Los responsables de marketing comprenden el comercio minorista dentro de su estrategia global de distribución, un ejemplo tenemos el mercado Wembes en Nicaragua. (Brousset, 2007)

Las tiendas pueden estar en zonas residenciales, zonas comerciales o también integradas en centros comerciales.

En la Ley Orgánica de Hacienda Pública Estatal en el artículo 38, define al minorista como: "aquel que está ubicado en la penúltima fase de la cadena de comercialización, que transfiere bienes o preste servicios a consumidores finales ubicados en la última fase de dicha cadena, sean éstos contribuyentes ordinarios o no del impuesto tipo al valor agregado. Las transferencias sólo se referirán a productos terminados y no a materias primas o insumos para su elaboración."

### **Comentario**

Es muy importante canalizar nuestros esfuerzos de marketing hacia clientes Pyme ya que estos son parte fundamental al momento de servir al cliente y más aún al momento de dar a conocer determinado servicio. Por lo que estos deberían contar no solo con un ejecutivo sino con asesoramiento al momento de indicar el servicio y al momento de venderlo.



## **Neuromarketing**

El neuromarketing consiste en la aplicación de técnicas pertenecientes a las neurociencias al ámbito de la mercadotecnia, estudiando los efectos que la publicidad tiene en el cerebro humano con la intención de poder llegar a predecir la conducta del consumidor. (Zeithaml & Bitner, 2002)

El neuromarketing permitiría mejorar las técnicas y recursos publicitarios y ayudar a comprender la relación entre la mente y la conducta del destinatario, algo que en la actualidad puede considerarse el desafío más importante para la mercadotecnia. No obstante, sus detractores critican que se podrían llegar a controlar las decisiones de consumo del cliente, y que estas técnicas pueden considerarse invasivas para la intimidad de las personas, al poder llegar a orientar las emociones personales hacia productos del mercado. Según Le Monde, se trataría de la última versión de la percepción subliminal, que trataría de impregnar un cerebro de publicidad sin que la persona pueda darse cuenta.

De momento sólo DaimlerChrysler investiga estas posibilidades, pero hay otras muchas empresas interesadas que no lo reconocen

Como origen anecdótico y para comprender mejor los alcances de esta metodología, recordemos el famoso “desafío Pepsi”, campaña en la que se solicitó a los consumidores participantes, que probaran dos gaseosas, y mencionaran (sin saber qué marca de gaseosa estaban probando), cuál preferían. Algo más de la mitad de los participantes eligió Pepsi. Pero Pepsi no lidera el mercado.

Esto llamó la atención de Read Montague, especialista en neurociencias, quien repitió la experiencia en 2003 con 67 personas, utilizando tomógrafos, y resonadores magnéticos, y encontró que ambas gaseosas “activaban” el sistema de recompensas del cerebro. Lo notable de esto es que, al mencionarle a la persona cuál era la gaseosa que estaban tomando, se detectó actividad en otras áreas del cerebro.

En esta instancia el 75% de los participantes dijeron que preferían Coca.

El área cerebral cuya “activación” fue puesta de manifiesto por la resonancia magnética fue el córtex prefrontal medio, encargada del control del pensamiento superior.

Montague concluyó que el cerebro recapitulaba imágenes, e ideas generadas por la marca, y que ésta superaba la calidad o el gusto presente del producto.

Y resulta ser una prueba más del enorme poder de la marca.

Los especialistas en marketing podemos medir los resultados de las acciones desarrolladas, en términos de ventas, percepción, de marcas, preferencia, etc.

Podemos comprender bien el inicio y el final del proceso de consumo, pero no la parte fundamental entremedio. Es decir, lo que sucede en la mente del consumidor, y esto es lo que está cambiando con el Neuromarketing.

Las neurociencias detectaron la dificultad o imposibilidad por parte de los consumidores de expresar las razones emocionales que generan sus hábitos de consumo, y sus reacciones a los distintos estímulos de marketing.

Además recordemos que las decisiones de los consumidores se basan en sensaciones subjetivas, y estas sensaciones están vinculadas con estímulos sensoriales que se activan al momento del consumo.

Para definirlo en palabras sencillas, Neuromarketing es la aplicación de las técnicas de las neurociencias a los estímulos de marketing, para entender como el cerebro “se activa” ante las acciones de marketing.

Las técnicas que emplean las neurociencias son de índole psicofísica (tiempos de reacción / niveles de detección), imágenes de resonadores magnéticos, magneto-encefalógrafos y electroencefalógrafos.

Todo esto va de la mano del progreso logrado en los últimos años en la comprensión del funcionamiento del cerebro, y la evolución que permite la aplicación de este progreso es importante, teniendo en cuenta que por mucho tiempo los especialistas en marketing utilizamos estudios conductuales y psicología de la década del 70 como guía en nuestras investigaciones.

Algunas empresas han avanzado en esto. Daimler-Chrysler ha descubierto que los modelos más deportivos activan el centro cerebral de las recompensas, y el área de

reconocimiento de rostros, lo que explicaría la tendencia de la gente a antropomorfizar sus autos. (Juran, Gryna, & Bingham, 2005)

Otro interesante resultado se obtuvo al pedir a un grupo de personas que observaran imágenes de distintas marcas y productos, e hicieran un ranking acorde a sus preferencias por cada uno.

Luego se repitió la prueba utilizando un resonador magnético. Y se encontró que había actividad importante en la corteza media prefrontal.

#### Comentario

La mejor aplicación del Neuromarketing es la predicción de la conducta del consumidor, que es el mayor desafío que enfrenta el marketing, esa brecha entre la mente y la conducta, lo que permitirá seleccionar el formato de medios que funcione mejor, el desarrollo de avisos que la gente recuerde mejor, y fundamentalmente cómo la conducta de los consumidores difiere de lo que nos dicen los métodos utilizados hoy en día.

#### **BTL**

Below the line (traducido literalmente al castellano significa debajo de la línea) más conocido por su acrónimo BTL, es una técnica de Marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios mediante acciones cuya concepción se caracteriza por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios. (Castorena, 2004)

Emplea medios tales como el merchandising, eventos, mecenazgo, impulsaciones, medios de difusión no convencionales, promociones, marketing directo, entre otros.

Suele ser el complemento de campañas ATL.

#### **ATL**

Above the line (en español sobre la línea) más conocido por su acrónimo ATL, es una técnica publicitaria. (Rokes & Beverly, 2003)

Consiste en usar publicidad tradicional e impactante para campañas troncales de productos o servicios, enfocándose por lo general en medios de comunicación costosos y masivos, tal como televisión, radio, cine, vía pública troncal, diarios y revistas entre otros. Suele reforzarse con campañas BTL.

### **Comentario**

El empleo de formas de comunicación, permite a las empresas comunicar de una manera adecuada y novedosa todas las bondades del producto o su vez las características de determinada promoción. Por lo que resulta muy utilitario y más aún cuando este presenta una forma innovadora que no solo llama la atención del cliente sino que es cierta forma lo guía al momento de compra.

# CAPÍTULO III

## Marco Metodológico

### 3.1 Diseño de la investigación

En esta interesante problemática científica se orienta el diseño de investigación, en la búsqueda de alternativas y estrategias en lo referente a la atención al cliente Pyme por parte de la empresa DirecTV por cuanto es importante conocer cómo se han adaptado los medios de comunicación tradicionales referente en el país y cuál ha sido su evolución desde 1994.

Para ello se utilizan los referentes teórico- metodológicos del trabajo de campo, la observación, encuestas a los clientes tanto a nivel personal como de empresas Pyme.

Su intencionalidad está basada en desarrollar un cuestionario de preguntas las cuales permitirán conocer las tendencias en lo referente a la atención de los clientes y optimización de tiempos de espera por parte del back office de la empresa DirecTV en Ecuador

#### 3.1.1 Objetivo de la investigación

El objetivo general de la investigación es generar las estrategias necesarias en atención al cliente Pyme de acuerdo a los datos evaluados en las encuestas y las tendencias obtenidas.

#### 3.1.2 Objetivos específicos de la investigación

- Determinar las tendencias en atención al cliente Pyme
- Atender los requerimientos del cliente mediante estrategias de servicio del back Office de la empresa
- Mejorar tiempos de respuesta en base a la medición de niveles de servicio
- Satisfacción en los clientes que envían sus requerimientos a través del canal de atención para Pymes.

### **3.1.2 Tipo de investigación**

#### **3.1.2.1 Exploratoria**

Se exploraron las situaciones necesarias, adecuadas y suficientes para la realización de la investigación con las diferentes unidades de la misma, permitiendo desarrollar nuevas inferencias científicas y poder ahondar en un problema que tiene gran afectación para la empresa y los clientes Pyme.

#### **3.1.2.2 Descriptiva**

Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos así como para describir los diferentes resultados en sus respectivos análisis e interpretaciones, buscando y realizando cruce con la información obtenida en el marco teórico.

#### **3.1.2.3 Asociación de las variables**

Este tipo de asociación de variables permite medir la relación de las mismas, para determinar tendencias en el objeto que se investiga.

### **3.2 Métodos de la investigación**

Para su ejecución en las distintas etapas investigativas se usan las diferentes variantes de métodos, que tienen su génesis en el método científico, con lo cual se garantiza eficiencia en la calidad de los resultados a lograr, entre los cuales se encuentran:

#### **3.2.1 El método analítico descriptivo**

Con rangos de aplicación práctica, lo que permitió conocer la realidad del problema planteado, en este caso que se dé el acceso a una atención personalizada a clientes empresariales que se encuentran en un segmento denominado Pyme. A partir de este conocimiento se pretende realizar una propuesta de un nuevo modelo de atención al cliente Pyme lo que servirá para mejorar la problemática investigativa seleccionada.

### **3.2.2 Método deductivo**

Este método se aplicó y permitió la formación de hipótesis, y su comprobación en referencia al nuevo modelo de atención al cliente Pyme. Se le aplica para el estudio de la problemática de la atención personalizada a clientes empresariales que se encuentran en un segmento denominado Pyme. Todo ello se extrajo de fuentes de información tales como libros, revistas, manuales, Internet que proporcionan referentes sobre el estudio de la problemática en la atención al cliente en la empresa DirecTV.

Otros métodos a utilizar en la investigación son la observación de campo, encuestas, con el fin de conocer el diagnóstico sobre la atención al cliente Pyme.

Es importante estudiar el ambiente interno y la relación de los clientes con DIRECTV ECUADOR C. Ltda., el posicionamiento que tiene cada uno de ellos para mejorar la atención al cliente Pyme con un nuevo modelo de atención y servicio al mismo.

### **3.3 Población**

El tamaño de la Población se saca directamente de la Base de Datos de DIRECTV ECUADOR C. Ltda. Y tiene un total de 30.914 suscriptores. (Lista Completa de Clientes).

La presente investigación se realiza a 94 clientes de la base de suscriptores que son PYME tomando como muestra a ser evaluada en referencia a la satisfacción del servicio al cliente en la empresa DirecTV.

Se toma en cuenta los clientes individuales y Pyme que son de una agencia, por lo que se decide que la población coincide con la muestra, por no ser extensa.

### **3.4 Encuesta**

Fue necesario conocer el nivel de opinión que se tenía con respecto a los posibles avances y limitaciones que comprende el proceso a investigar en el referido sector de Ecuador, para lo cual se hizo el levantamiento de la información mediante la aplicación directa de encuestas a los clientes Pyme y clientes individuales.

Con ello se logró una mayor efectividad para orientar y contribuir a un conocimiento del objeto de estudio y al análisis de necesidades específicas en referencia al nuevo modelo de atención.

Encuesta aplicada a los clientes de los servicios que presta la empresa DirecTV: Ver (Anexo1.)

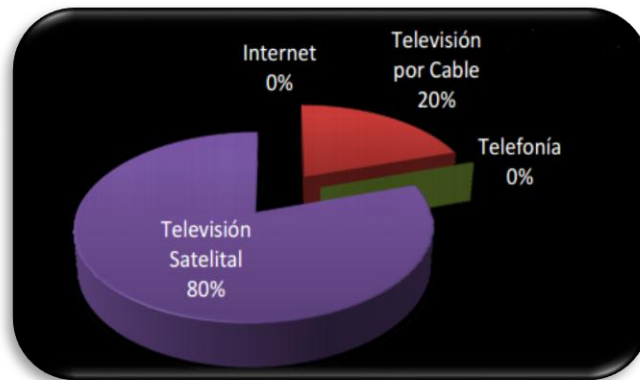


### 3.5 Análisis e interpretación de datos

Resultados de la encuesta a los clientes Pyme de la empresa DirecTV.

1.- ¿Conoce usted como cliente que servicios proporciona DirecTV Ecuador Cia.Ltda?

Gráfico 3.1. Que servicios brinda DirecTV



Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** Se determina que de los encuestados el 80% de los clientes Pyme conocen que DIRECTV ECUADOR C. Ltda. Brinda el servicio de televisión vía satélite, y el 20 % piensa que es televisión por cable.

2.- Califique la atención a clientes Pyme por parte de los empleados de la empresa DIRECTV ECUADOR Cía. Ltda., mediante las siguientes categorías.

Gráfico 3.2. Atención al cliente Pyme en DirecTV

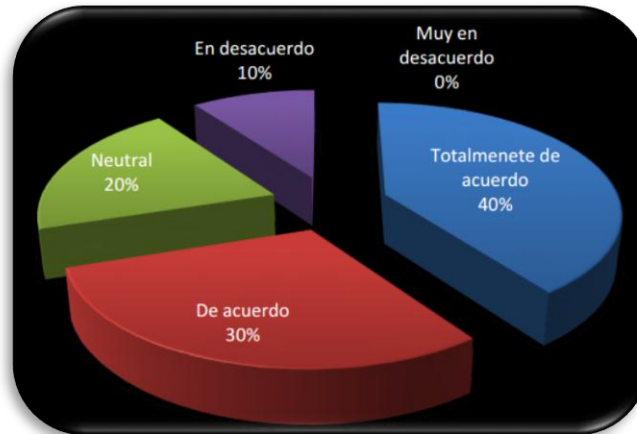


Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** En referencia a las encuestas realizadas sobre la atención que brinda la empresa a los clientes Pyme el 50% indica que muy buena el 20 % indica que bueno, el 20% Regular, un 10% indica que excelente.

3.- ¿Cómo considera usted el servicio y la atención que brinda la empresa DIRECTV ECUADOR C. Ltda. Es mejor en calidad y servicio frente a su competencia TVCable, Univisa, Claro?

Gráfico 3.3. Calidad en la atención y servicio clientes

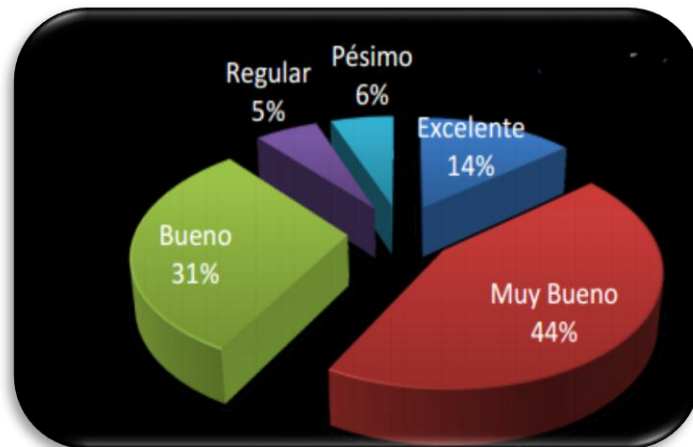


Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** De acuerdo a lo que indican los encuestados se establece que un 40% está totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo, el 20 % es neutral, y un 10% en desacuerdo. A pesar de que la atención es mejor que la competencia esta debe ser de calidad total en lo que respecta a brindar atención y servicio a clientes específicamente a los clientes Pymes.

4. Califique los diferentes servicios que tiene DIRECTV ECUADOR C. Ltda. de acuerdo a las siguientes categorías:

Gráfico 3.4. Calificación de los servicios de DirecTV

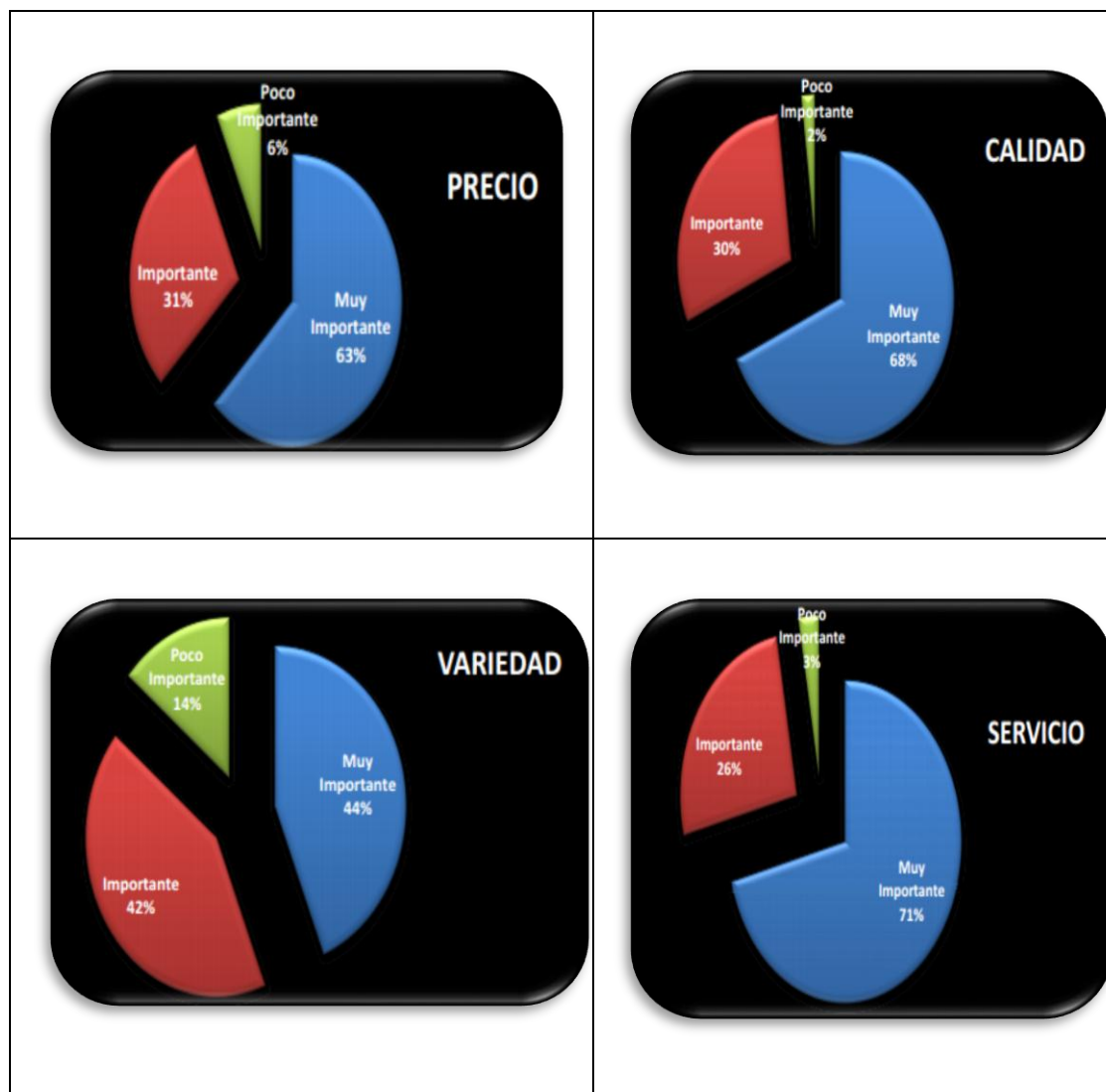


Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** En referencia a los servicios y su calificación los encuestados determinan lo siguiente: el 44% indica que son muy buenos, el 31% indica que es bueno, el 14% excelente, el 5% regular y el 6% por ultimo indica pésimo.

5. ¿Indique el nivel de importancia que da a los siguientes aspectos al momento de adquirir televisión por suscripción.

Gráfico 3.5. Nivel de importancia del precio, calidad, variedad y servicio

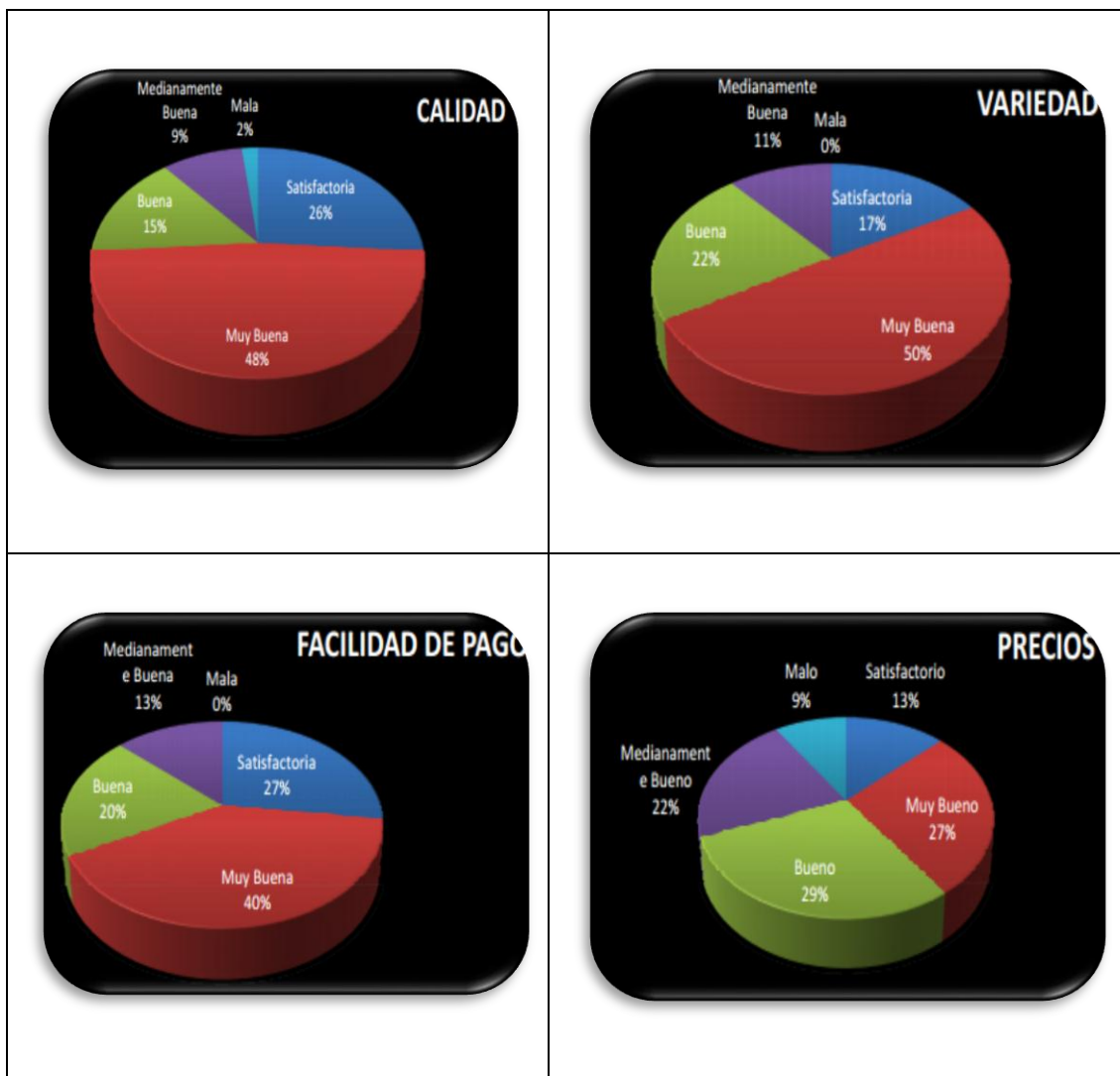


Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** De acuerdo a la pregunta que se realizó a los encuestados el servicio es el más importante manteniendo un 71% que indico este nivel o característica, seguido del de calidad con un 68%, precio un 63% y por último la variedad de un 44%.

6. Califique tanto los servicios recibidos como la atención que brinda DIRECTV ECUADOR C. Ltda. En comparación a la competencia.

Gráfico 3.6. Calificación de los servicios y atención con respecto a la competencia

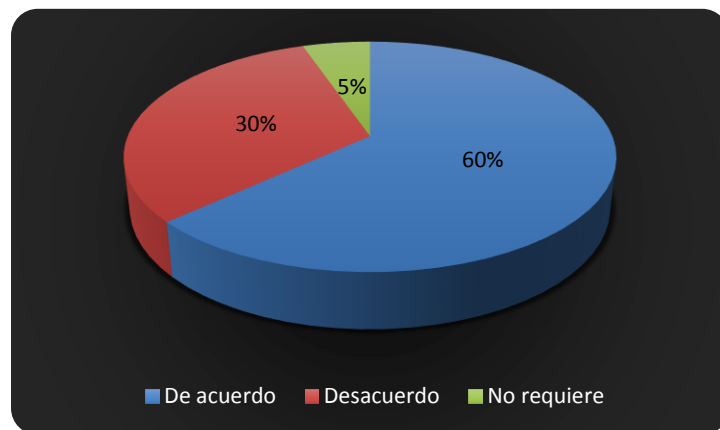


Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** En cuanto a la calidad se determina un 48%, con respecto a la variedad un 50%, las facilidades de pago los encuestados indican muy bueno un 40% y por último en cuanto a precios con respecto a la competencia se indica Bueno un 29% de los valores más representativos.

7. ¿Considera usted como cliente Pyme que se requiere un nuevo modelo de atención y servicio por parte de la empresa DirecTV.

Gráfico 3.7.Requerimiento de un nuevo modelo de atención y servicio al cliente Pyme

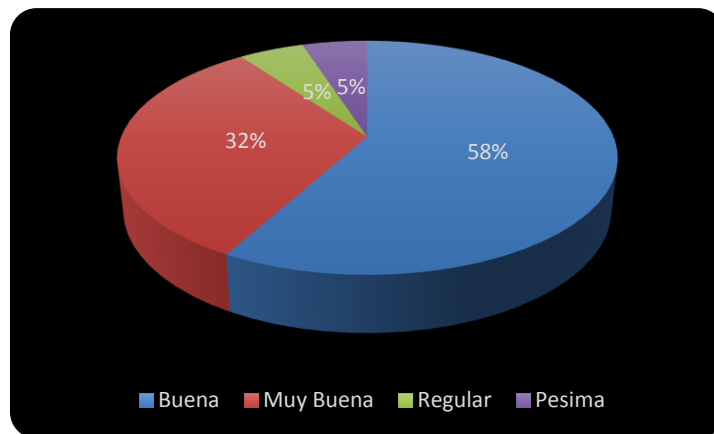


Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de la empresa se determina que el 60% está de acuerdo que exista un nuevo sistema o modelo de atención al cliente Pyme, el 30% está en desacuerdo, neutral y no se requiere corresponde al 5%.

8.¿Califique cómo considera usted que se satisface las necesidades de los clientes Pyme en lo que tiene que ver con tiempos de espera y en el servicio posventa en la empresa DirecTV?.

Gráfico 3.8. Calificación de satisfacción de necesidades de clientes Pyme



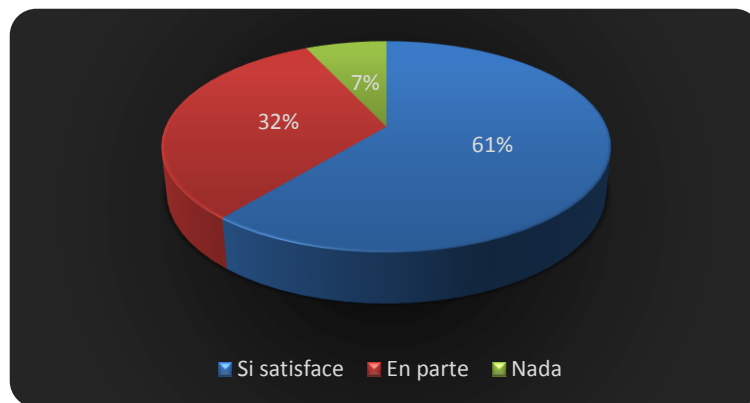
Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta planteada se determina que el 58% de los encuestados indica que se satisface las necesidades de clientes Pyme de forma Buena, el 32% Muy Buena, el 5% de forma regular y pésima.



9.¿Considera que las estrategias a implementarse en el Back Office de DirecTV permiten actualmente satisfacer las necesidades de atención al cliente en la actualidad?.

Gráfico 3.9.Consideracion de las estrategias a implementarse en el Back Office de DirecTV

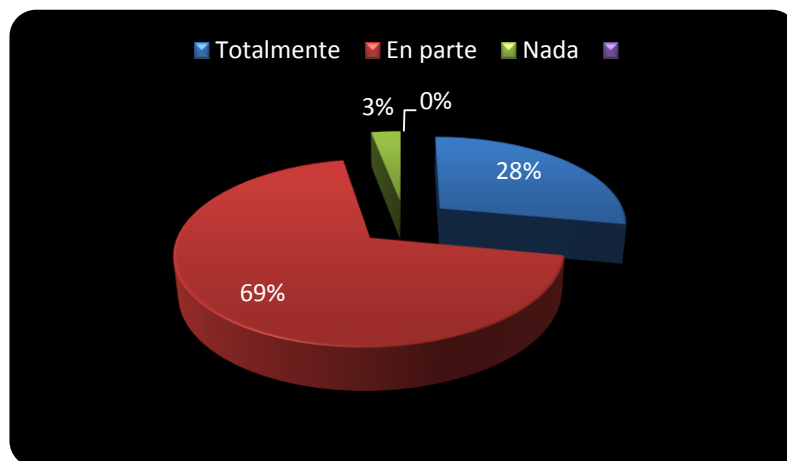


Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** Se determina que el 61% de los encuestados considera que si satisfacen las necesidades de atención al cliente en la actualidad pero aún se requiere obtener un 100% por cuanto los clientes Pymes aún se muestran insatisfechos. El 32% indican que en parte y el 7% nada.

10. ¿Con el anterior sistema de atención al cliente se ha logrado cambiar la cultura organizacional de la empresa DirecTV en lo que tiene que ver con el respeto del tiempo de respuesta y atención al cliente Pyme o se mantiene igual?

Gráfico 3.10.Cambio en la cultura organizacional



Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** Se determina que un 69% de los encuestados en base a la pregunta sobre el cambio de la cultura organizacional indica que en parte, un 28% indica que totalmente y un 3% nada.

11. ¿Qué canales de comunicación que son los preferidos por clientes PYMES para informarse?

Gráfico 3.11. Canales de comunicación preferidos por los clientes PYMES



Fuente: Encuestas  
Realizado por: Trosky Pérez

**Análisis:** Se puede determinar que los clientes Pymes prefieren un 60% el email como canal de comunicación, seguido por el teléfono con un 30% y mediante el chat un 10%.

## COMPETENCIA

Al hablar de la competencia es preciso indicar que se debe analizar el potencial de mercado en el sector tanto por estratos, edades y géneros.

Además se debe llegar a determinar lo siguiente:

¿Cómo se dividido el mercado?

¿Cuántos submercados lo conforman?

¿Cuántos segmentos y nichos tiene y quien los atiende? ,

¿Cuáles son los propietarios y que partes del mercado tienen?

Con ello se establece cuáles son las fortalezas y debilidades de las partes que conforman el mercado, además se debe establecer que partes del mercado no tienen dueño con ello se logra establecer las estrategias más óptimas para explotar este sector.

Al hablar de televisión por cable en el mercado ecuatoriano existen empresas como TVCABLE que es la más fuerte competencia de DIRECTV ECUADOR C.Ltda. Esta empresa inicia sus actividades en el año de 1986 prestando servicios tanto de instalación del sistema de cable así como también de Aero cable mediante este servicio se llega a la mayoría de suscriptores en el Ecuador.

Para el año de 1987 esta empresa entrega al público lo último de tecnología lo que permite que la mayoría de hogares ecuatorianos obtengan un servicio de primera tanto en programación de contenido cultural, familiar, deportes, noticias, películas, música, infantil y mucho más.

Esta empresa se ha convertido en el líder a nivel de mercado de televisión por cable llegando a todos los sectores de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Tulcán, Salinas, Riobamba y Machala.

Esta empresa alcanza niveles óptimos de entretenimiento, educación y actualización mediante servicios que cumplen los estándares internacionales permitiendo obtener productos de primera calidad y alternativos los cuales cumplen con la demanda de clientes.

Los productos que ofrecen son:

- ✓ Cable
- ✓ Aereocable
- ✓ Paquetes de canales
- ✓ Pague por ver
- ✓ DVR Digital

## **Telmex**

Constituye una Empresa mexicana, líder mundial en telecomunicaciones, la cual en el 2004 se propago a los países de Latinoamérica, con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de clientes, y con ello satisfacer las necesidades de los mismos con un servicio integral de alta calidad y diversificando las fuentes de ingresos.

Se puede indicar que esta red fue operada mediante una plataforma común en la región la cual presta servicios a los clientes del sector:

- ✓ Servicios consistentes y homogéneos.
- ✓ Operación global y unificada.
- ✓ Conectividad regional y global uniforme.
- ✓ Alto desempeño.
- ✓ Alta calidad de servicio.
- ✓ Baja latencia.
- ✓ Alta disponibilidad y confiabilidad.
- ✓ Seguridad y consistencia de datos.

Los productos que ofrece Telmex son:

- ✓ Televisión suscrita
- ✓ Telefonía
- ✓ Internet

## **Univisa**

Es una empresa de alto nivel con proyección en Ecuador, se inicia el año de 1995, tiene competencia directa con empresas como TV CABLE, esta tiene un servicio que se basa en el sistema de transmisión inalámbrica llamado MMDS. (Sistema de distribución Multipunto, multicanal).

Presenta canales importantes y de mucha variedad tanto a nivel nacional, como de canales internacionales, y un canal PPV en el cual se transmite el campeonato nacional de fútbol.

Constituye la tercera operadora en ofrecer el sistema de televisión digital. Tiene una cobertura que se encuentra disponible en las ciudades de: Cuenca, Guayaquil (Matriz), Manta, Milagro, Portoviejo y Quito.

Tabla 1. Comparación entre competencia

COMPETENCIA				
	TVCABLE	UNIVISA	TELEMEX	DIRECTV
Precio	4	5	4	2
Calidad	3	3	4	5
Accesibilidad	5	4	3	2
Servicio	3	3	4	4
Variedad	5	2	5	4
Puntos de Venta	5	3	2	4
Cobertura	3	3	2	5

Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Trosky Pérez

Tendencia de la demanda

**Contrataciones con otra operadora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	270	75,0	75,0	75,0
	Si	90	25,0	25,0	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Trosky Pérez

#### GRUPO FOCAL # 1

En el grupo de clientes PYMES, se encuentran en edades comprendidas entre los 33 a 47 años, los cuales tienen altos márgenes de servicio en atención al cliente o que presentan mayor disconformidad con el servicio que presta en referencia a sus quejas resueltas a tiempo.

El desarrollo del focus group tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente, desde las 11:00 hasta 12:45 de la mañana, los participantes se detallan a continuación:

- Sra. Mariela Vallesteros, de 33 años, quien es propietaria de una empresa de abastos
- Sr. Juan Carlos Duarte, de 41 años, el mismo que es dueño de una empresa ferretera.
- Sr. Carlos Morales, de 42 años, administrador y dueño de una cadena de cafeterías.
- Sra. Norma Noboa, de 39 años, dueña de una empresa mediana de productos de belleza.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- 1.- ¿ Indicar como cliente PYME el nivel de atención está de acuerdo a sus expectativas?.
- 2.- ¿Se cumple con los estándares de calidad en la atención a los clientes en la empresa DirecTV Ecuador?
- 3.- ¿Considera usted que se mejoraría el servicio si se aplica un nuevo modelo de atención al cliente con respecto a disminuir el tiempo de espera en las solicitud de clientes PYMES?
- 4.- ¿El servicio del departamento de Back Office cumple con los requerimientos de los clientes PYMES?
- 5.- ¿ Que tan eficiente es la atención a los clientes PYMES en referencia a sus quejas del servicio?.

## **CONCLUSIONES DEL GRUPO FOCAL**

De la encuesta del grupo focal se extrae lo siguiente:

### **Fortalezas de la empresa**

DirecTV mantiene estándares de calidad en el servicio pero la gran cantidad de clientes que administra y el sistema no permiten aumentar los niveles de calidad internacionales.

Las quejas son resueltas de manera oportuna por parte de los empleados la empresa

La atención que se brinda al cliente trata de mantener altos estándares de calidad en el servicio.

### **Debilidades de la empresa**

La atención que se da al cliente PYME aun es deficiente en minimizar los tiempos de respuesta en el servicio.

Se presentan quejas continuas en lo que respecta a la atención y el buen servicio a clientes PYMES.

No se tiene un modelo óptimo de atención y servicio al cliente

El departamento de Back Office no cuenta con estrategias de servicio al cliente PYME.

### **ENTREVISTA**

Entrevista realizada a clientes PYME.

Sra. Mariela Vallesteros, Sr. Juan Carlos Duarte, Sr. Carlos Morales, Sra. Norma Noboa.

Preguntas:

¿De acuerdo a las expectativas de mercado sobre atención al cliente considera que la empresa DirecTV se encuentra en los niveles de atención y respuesta optima a las quejas sobre servicios que brinda la empresa?

¿Qué estrategias de atención se han implementado en la empresa DirecTV Ecuador para satisfacer los requerimientos del cliente PYME?



¿Considera que con un nuevo modelo de atención se disminuirá los tiempos de espera en el servicio a clientes PYME?.

Análisis: De acuerdo a las preguntas en la entrevista que se planteó a los clientes PYMES se determina que en su mayoría consideran eficiente el servicio pero no en un 100%, además se indica que la empresa no ha desarrollado las estrategias que conlleven a una mejor atención en lo que respecta a disminuir el tiempo de espera en los servicios. De acuerdo a los entrevistados el nuevo modelo de atención si beneficia a los clientes en la reducción del tiempo de espera.

### **3.5.1 Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo a los análisis de resultados obtenidos en la evaluación de las respuestas de la encuesta realizadas a los clientes de la empresa DirecTV de Ecuador se determina los siguientes puntos de mayor importancia en la investigación.

Es así que se determina que el 80% de los clientes Pyme conocen que DIRECTV ECUADOR C. Ltda. Brinda el servicio de televisión vía satélite, además en referencia a la atención a los clientes por parte de los empleados el 50% de los encuestados indica que es muy buena pero es solo el 50% de los mismos por lo que se deberá optimizar esta atención con un nuevo sistema de atención especialmente Pymes, en referencia a la atención brindada un 40% está totalmente de acuerdo que es mejor que de la competencia, también el 44% indica que son muy buenos los servicios que ofrece esta empresa, el nivel importancia que dan los clientes se enfoca más al servicio que a las otras características. Se estima que el 60% está de acuerdo que exista un nuevo sistema o modelo de atención al cliente Pyme para permitir un nivel de calidad total en satisfacer las necesidades de este grupo de clientes, un 58% indica que si se satisface las necesidades en lo que tiene que ver con tiempos de espera y en el servicio posventa en la empresa DirecTV. Además un 68% considera que el Back Office de DirecTV permiten actualmente satisfacer las necesidades de atención al cliente, y por último en lo referente al cambio que se debe dar a la cultura organizacional, un 69% de los encuestados indica que en referencia a tiempo de respuesta y atención al cliente Pyme se da pero en parte en la empresa DirecTV.

Por todos estos resultados se determina que es factible y necesario un nuevo sistema de atención al cliente que permita satisfacer todas las necesidades en cuanto a tiempos de espera y de servicio al mismo.

### **Conclusiones de la investigación**

Una vez concluido el análisis y discusión de resultados sobre la atención a clientes Pymes por parte de la empresa DirecTV, se determinó que los clientes conocen del buen ser servicio que presta la misma pero a nivel de clientes Pymes no se encuentran muy conformes con la atención prestada específicamente en la reducción del tiempo de espera desde que se envía un mail hasta cuando es atendido el requerimiento, por lo que lo más importante que se llega a concluir es que el 60% de los clientes encuestados coinciden en que se debe aplicar un nuevo sistema o modelo de atención al cliente Pyme, con lo cual la cultura organizacional debe ser cambiada brindando una atención preferente y con lo cual permitirá que los empleados se involucren más en la calidad de atención que debe existir específicamente en el departamento del Back Office que es el que da frente a la situación.

### **Recomendaciones de la investigación**

Con el análisis de los resultados de la encuesta además con la discusión de los mismos se puede recomendar que los clientes Pymes sean atendidos mediante el nuevo modelo de atención al cliente que utiliza la herramienta Zendesk que optimiza y evalúa los tiempos de espera desde el requerimiento hasta la solución por parte del personal de Back Office mediante tickets que permiten clasificar las operaciones de atención

### **3.6 FODA de la empresa DirecTV**

La Matriz FODA, es un amplio referente al estado interno y externo en que se encuentra la empresa es por ello fundamental en los planes de marketing y a todo nivel esta investigación nos permite determinar tanto sus fortalezas como debilidades, amenazas y oportunidades.

Tabla 2 Matriz F.O.D.A.

	POSITIVO	NEGATIVO
<b>EXTERIOR</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado en desarrollo</li> <li>-Capacidad de Internacionalización</li> <li>-Control del mercado nacional</li> <li>-Alta elasticidad ingreso/precio</li> <li>-Reducción del tiempo de respuesta a los clientes internos.</li> <li>-En cuanto a la Cobertura se determina como muy importante el hecho que DIRECTV llega a todo el territorio continental ecuatoriano, tomando en cuenta que la competencia llega a puntos específicos del país.</li> <li>-Se determina además que en referencia al tipo de programación es variada entre los proveedores, se estima esto como diferencia en lo referente a lo que es un atractivo que se ofrece como servicio al consumidor puesto que DirectTV tiene programas propios lo que le diferencia de la competencia.</li> <li>-Otro importante factor que la compañía presenta como una oportunidad es el crecimiento constante en la venta del producto “servicio kit prepago”, al cual se le está dando un mayor impulso a un precio muy sumamente cómodo y accesible a una buena parte de la población ecuatoriana.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta elasticidad ingreso/precio</li> <li>-Regulación de los precios</li> <li>-Empresas cable operadora que presenten servicio a bajo costo.</li> <li>-Dentro de las amenazas que tiene la empresa DirecTV, se debe tomar en cuenta a las empresas Tv cable, CNT, Claro, Univisa, las cuales son proveedores que ofrecen nuevos productos con servicios adicionales como Internet, Telefonía Celular, Telefonía Fija.</li> <li>-Otra de las amenazas son los precios que presenta la competencia los cuales son en cierto punto más bajos, dependiendo del proveedor.</li> </ul>
<b>INTERIOR</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dentro de las fortalezas de la empresa se puede mencionar su capacidad administrativa la cual mantiene eficiencia en controlar, dirigir y organizar siendo la estructura organizacional de primer orden en cuanto a distribución de funciones y actividades.</li> <li>-La capacidad administrativa se encuentra basada en el liderazgo gerencial.</li> <li>-Capacidad económica para financiar proyectos internos como el presente nuevo sistema de atención al cliente.</li> <li>-Gran posicionamiento en el mercado</li> <li>-Posibilidad de llegar a cualquier parte del país.</li> <li>-Plataforma tecnológica de comunicación avanzada.</li> <li>-Producto de gran trayectoria, reconocimiento y aceptación en el país.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Factor Climático</li> <li>-Escases de líquidos</li> <li>-Restricción del presupuesto para lo más necesario debido a las regulaciones de los precios.</li> <li>-Como debilidad se determina que la empresa no cuenta con suficientes puntos de servicio al cliente por cuanto tiene oficinas únicamente en las ciudades principales como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y la recién abierta agencia de Manta.</li> </ul>

Elaborado por: Trosky Pérez

## CAPITULO IV

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCION DIRIGIDO A CLIENTES PYMES A TRAVES DE UN BACK OFFICE EN LA COMPANIA DIRECTV ECUADOR**

#### **4.1 Antecedentes**

DIRECTV ECUADOR C. LTDA., en la actualidad, además de contar con Centros de Atención al Cliente en las principales ciudades del país de forma directa, ha creado varios Centros de Atención al Cliente concesionados a Distribuidores, un modelo de atención personalizada donde interactúan los diversos actores del servicio de TV pagada con sus clientes de forma directa; sin embargo a pesar de lo exitoso de este modelo de atención y la aceptación por parte de los clientes no hay un registro del número de clientes empresariales en el segmento PYMES, los cuales por sus diferentes actividades ven complicado acercarse a un Centro de atención al cliente y lo que es más complicado el tener que esperar para ser atendidos, tomando en cuenta que su gasto o inversión en la facturación no es la misma que un cliente individual.

#### **4.2 Alcance de la propuesta**

Establecer un Modelo de Atención a los Clientes a través de un Back Office (área de resolución de pedidos de los clientes PYMES vía mail), para atender este segmento en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca.

#### **4.3 Objetivos**

##### **4.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de atención a clientes que permita atender de forma eficiente y eficaz a un segmento de clientes considerados como PYMES y así lograr la satisfacción de los mismos en lo que a tiempo de respuesta por parte de la compañía se refiere.

##### **4.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar el modelo de atención mediante un Back Office a PYMES que ayuden a proponer soluciones que aumenten el nivel de satisfacción de los clientes.
- Recuperar el servicio ante una falla a través de un Back Office a PYMES.

- Definir un seguimiento de las sugerencias, quejas y reclamos vía mail que se recibe de los clientes PYMES.
- Establecer un plan de capacitación para los ejecutivos de Back Office en atención al cliente PYMES.
- Medir la calidad del servicio y tiempo de respuesta vía mail a través de los ejecutivos del Back Office de la empresa
- Realizar encuestas de Satisfacción de Atención al Cliente PYMES para medir su grado de satisfacción.

#### 4.4 Justificación

Debido a la competencia alta tanto en precios como en atención al cliente de la empresa DirecTV Ecuador se debe trabajar con el fin de ofrecer al consumidor un servicio de calidad que haga de DirecTV la mejor alternativa como una ventaja diferencial

#### 4.5 Desarrollo de las estrategias

**4.5.1 Estrategia 1: Determinar el proceso de un Back Office dirigido a clientes PYMES que ayuden a proponer soluciones que aumenten el nivel de satisfacción de los clientes en tiempos de respuesta vía mail.**

No.	Proceso del Back Office	Responsable
1	El cliente PYMES se comunica con la empresa DirecTV-Ecuador que le brinda servicios a través de teléfono, correo electrónico o Centros de Atención al Cliente. El medio más utilizado es el teléfono y vía mail por ello el estudio se centrará en los mails recibidos.	Área de Servicio al cliente-Back office
2	Los ejecutivos del Back Office resuelven los casos inmediatamente. De presentarse un caso que requiera del apoyo de otras áreas de la compañía para ser resuelto, este será derivada al área respectiva según los siguientes criterios:	Área de Servicio al cliente-Back office

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cualquier caso presentado por un empleado, sea la persona de contacto o no, de una empresa que pertenece al tipo de clientes “Grandes Cuentas” es atendido por un ejecutivo del grupo Grandes Cuentas.</li> <li>▪ Un caso de facturación o variación presentado por un empleado de una empresa que pertenece al tipo de clientes “PYMES” es atendido por un ejecutivo del grupo Back Office.</li> <li>▪ Un caso de reclamo o variación presentado por un empleado de una empresa que pertenece al tipo de clientes “PYMES” es atendido por un ejecutivo del grupo Back Office.</li> </ul>	
3	La atención de los ejecutivos del Back Office está en base a la estructura de 4 ejecutivos en Quito, 1 ejecutivo en Guayaquil y 1 ejecutivo en la ciudad de Cuenca.	Área de Servicio al cliente-Back office
4	El objetivo de la empresa es resolver los casos de reclamo en menos de 24 horas laborables para el tipo de clientes “PYMES”. Los clientes se clasifican en tres tipos que se muestran a continuación.	Área de Servicio al cliente-Back office

Tipo	Descripción
1	Cliente que presenta un reclamo vía mail.
2	Cliente que presenta una variación vía mail
3	Cliente cuyo pedido se resuelve y se da respuesta mediante una llamada, vía mail y por mensaje de texto.

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: El autor

#### 4.5.2 Estrategia 2: Recuperar el servicio ante una falla a través de un Back Office a PYMES

La recuperación del servicio corporativo (PYMES), significa volver algo a lo normal y siempre se debe de actuar lo más rápido posible para que la gestión tenga éxito.

No.	Proceso de recuperar el servicio	Responsable
1	Una vez que se ha identificado un problema con algún cliente PYMES, se debe de iniciar el proceso de recuperación del servicio.	Área de Servicio al cliente-Back office
2	Ofrecer disculpas. No importa de quién es la culpa. Los clientes PYMES siempre buscan que alguien reconozca que existe un problema y que lo solucione.	Área de Servicio al cliente-Back office
3	Escuchar con empatía. Se debe tratar a los clientes PYMES de modo que se demuestre que en verdad está interesado en buscar la solución al problema	Área de Servicio al cliente-Back office

4	Resolver el problema de la manera más rápida.	Área de Servicio al cliente-Back office
5	Ofrece algo en compensación. No es raro que los clientes PYMES insatisfechos se sientan lastimados por una falla en el servicio; entonces se les puede ofrecer una oferta especial.	Área de Servicio al cliente-Back office
6	Cumplir las promesas. Se debe ser realista en cuanto a lo que se puede cumplir y lo que no se puede cumplir, no ofrecer nada de más.	Área de Servicio al cliente-Back office
7	Dar seguimiento. Unas cuantas horas o semanas después se debe de establecer contacto con el cliente para asegurarse de que el problema realmente quedo resuelto a satisfacción del cliente PYMES.	Área de Servicio al cliente-Back office

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

#### 4.5.3 Estrategia 3: Definir un proceso de seguimiento de quejas y reclamos de los clientes PYMES.

No.	Proceso de seguimiento de quejas de los clientes PYMES	Responsable
1	Se envía por correo electrónico la sugerencia, la queja o reclamo del cliente PYMES.	Cliente PYMES
2	Análisis si cumple las condiciones para el trámite de queja o reclamo.	Área de Servicio al cliente-Back office
3	Se asigna a un ejecutivo Back Office responsable de dar solución a la queja o reclamo.	Área de Servicio al cliente-Back office



4	Dar atención y respuesta a la sugerencia, queja o reclamo del cliente PYMES.	Área de Servicio al cliente-Back office
5	Registrar el tratamiento dado a la sugerencia, queja o reclamo del cliente PYMES en el formulario control de sugerencia, queja o reclamo.	Área de Servicio al cliente-Back office
6	Si se presentan nuevamente las quejas o reclamos, se solicita al ejecutivo Back Office generar la acción correspondiente.	Jefe del Área de Servicio al cliente-Back office
7	Se genera acciones correctivas, para evitar que se presenten nuevas quejas o reclamos por estas mismas causas por parte del cliente PYMES.	Jefe del Área de Servicio al cliente-Back office

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

#### **4.5.4 Establecer un plan de capacitación para los ejecutivos de Back Office en atención al cliente PYMES**

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso de asistencia del servicio, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo diario.

<b>PLANIFICACIÓN – CAPACITACIÓN</b>	
Nombre del curso:	Servicio al cliente PYMES
Objetivo general del curso:	Aplicar estrategias de atención orientadas a detectar y satisfacer las necesidades del cliente favoreciendo la imagen del servicio.
Responsable del curso:	Gerente de capacitación de Recursos Humanos
No. de horas:	40 horas

Módulos de aprendizaje:	Módulo 1: Motivación y actitud Módulo 2: Calidad de la atención Módulo 3: Manejo de conflictos
Perfil de ingreso de los participantes	Ejecutivos del servicio de atención al cliente PYMES.
Nombre del módulo 1: Motivación y actitud	
Aprendizajes esperados	Criterios de evaluación
Actuar proactivamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparar siempre en las necesidades de los clientes PYMES.</li> <li>• Cuidar su relación y atención con el cliente PYMES.</li> <li>• Intencionar las actitudes, bajo de ayuda permanente con el cliente PYMES.</li> <li>• Promover un trato amable y cordial con los clientes PYMES.</li> <li>• Ofrecer una resolución de pedidos de los clientes PYMES</li> <li>• Disfrutar de la interrelación con los clientes PYMES.</li> </ul>
Nombre del módulo 2: Calidad de la atención	
Aprendizajes esperados	Criterios de evaluación
Atender a los clientes PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender diligentemente las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes PYMES.</li> <li>• Consultar los reales problemas de los clientes.</li> <li>• Aclarar todas las dudas del cliente PYMES</li> <li>• Ofrecer diferentes alternativas a los clientes PYMES.</li> <li>• Planificar en conjunto con la empresa DirecTV - Ecuador, sus actividades y desafíos.</li> <li>• Tratar a los clientes considerando sus diferencias necesidades y deseos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar una apariencia y cuidado personal incuestionable.</li> </ul>
Nombre del módulo 3: Manejo de conflictos	
Aprendizajes esperados	Criterios de evaluación
Manejo de conflictos con clientes PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar siempre el autocontrol</li> <li>• Evitar caer en una situación de ira</li> <li>• Ocultar cualquier expresión de mal carácter.</li> <li>• Perseguir acuerdos mutuamente beneficiosos.</li> <li>• Descubrir los motivos ocultos que generan un conflicto.</li> </ul>
Perfil del expositor:	Profesional del área del servicio al cliente asociada al curso de capacitación, con 3 años de experiencia en el área de desarrollar materiales de enseñanza aprendizaje y pruebas de desempeño, etc. Cumplir el rol de un facilitador que asiste, guía, interactúa, apoya, supervisa y evalúa a los participantes, con el fin de monitorear en cada uno de ellos el proceso de desarrollo de las competencias deseadas, asegurándose que sea la meta lograda.
Perfil de los ejecutivos Back Office	Resolución ágil de pedidos de los clientes PYMES.

Lugar de la capacitación:	Aula de capacitación que dispone la empresa DirecTV – Ecuador.
Materiales para capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios audiovisuales interactivos</li> <li>• Pizarra de tiza líquida</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Cuadernos de apuntes (6)</li> <li>• Sillas (6)</li> <li>• Pupitres (6)</li> </ul>
Fecha de inicio	1 de julio del 2015
Fecha de finalización	31 de julio del 2015

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: El autor

#### 4.5.5 Medir la calidad del servicio Back Office

La medición de la calidad del servicio de la empresa DirecTV – Ecuador que ofrece a los clientes PYMES, se la evaluará en función de cinco variables:

1. Confiabilidad.- La capacidad de dar lo que se promete y darlo de manera confiable y sin errores; sin ofrecer más de la realidad.
2. Profesionalismo.- El nivel de conocimiento y cortesía del ejecutivo Back Office y su capacidad de inspirar confianza y seguridad en la presentación de servicios.

<b>Categoría</b>	<b>Profesionalismo</b>	<b>Valoración</b>
I	Nivel de conocimientos y cortesía	Alto
II	Nivel de conocimientos y cortesía	Intermedio
III	Nivel de conocimientos y cortesía	Bajo

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: El autor

3. Tangibles: las instalaciones físicas, el equipo y la presentación de los empleados.
  - Las instalaciones del área física en donde se reciben los correos electrónicos de los clientes PYMES cuenta con suficiente:
    - Ventilación
    - Temperatura
    - Ruido
    - Aseo
  - El equipo tecnológico es:
    - Moderno
    - Adecuado
    - Versátil
    - Flexible
  - El ejecutivo Back Office que atiende a las PYMES tiene una presentación impecable:
    - Orden
    - Pulcritud en uñas
    - Rostro afeitado
    - Uniforme entregado por la Compañía DirecTV
    - Zapatos limpios
    - Modales distinguidos
    - Expresión corporal
    - Facilidad de comunicación
4. Empatía.- El nivel de interés y de atención personal que ofrecen los ejecutivos Back Office.
5. Respuesta.- La disposición de ayudar a los clientes y darles servicios rápido.
  - Calificar el espíritu de servicios de los ejecutivos de Back Office por el jefe Inmediato al final de cada uno de los meses.

#### **4.5.6 Realizar encuestas de Satisfacción de Atención al Cliente PYMES para medir su grado de satisfacción Ver (Anexo 2).**

#### **4.5.7 Mejoras de la gestión Back Office**

Entre las mejoras que se prevé en la empresa DirecTV – Ecuador en el área de resolución de problemas son las siguientes:

- Un indicador de gestión que se empleará en la empresa DirecTV es el indicador de nivel de servicio. Este indicador brindará información acerca del porcentaje de casos que son resueltos en un tiempo preestablecido como tiempo objetivo.
- Otro indicador gestión es el nivel de producción. Este indicador es utilizado para analizar qué tan efectivo es cada uno de los ejecutivos y mide la cantidad promedio de casos que cada ejecutivo resuelve al día.

#### **4.5.8 Control de la gestión Back Office**

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la empresa DirecTV – Ecuador. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la empresa DirecTV – Ecuador y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de la empresa DirecTV – Ecuador, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la empresa DirecTV – Ecuador. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces,

los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

## **4.6 Fases de implementación**

### **4.6.1 Gestión de problemas del servicio**

En la fase inicial de la implementación del modelo de atención a los clientes PYMES de la empresa DirecTV en Ecuador, el objetivo consiste en responder inmediatamente a los problemas que se producen en la prestación del servicio lo que permitirá minimizar los efectos en los clientes, restaurar el servicio y proporcionar una solución alternativa, para lo cual el personal de Back office de la empresa tiene que interactuar con los procesos que solucionaran los problemas mediante estrategias utilizadas para mejorar tiempos y servicio con respecto a la debida atención que merecen todos los clientes de la empresa en especial para el segmento de clientes PYME que son los que más se requiere fidelizar por ser un segmento más rentable en este tipo de servicios.

Para lo cual en los procesos de atención al cliente la gestión de problemas del servicio, es la encargada de administrar el ciclo de vida de la mayoría de problemas que se encuentran asociados al servicio como son el tiempo de espera y mala atención lo que permitirá eliminar incidentes recurrentes y minimizar el impacto de aquellos que no pudieron ser prevenidos.

### **4.6.2 Gestión de la calidad del servicio**

Se puede indicar que al implementar el nuevo modelo se debe tener claro el objetivo que busca la calidad del servicio al cliente el cual consiste en gestionar, rastrear, monitorear, analizar, mejorar y reportar como se están realizando los procesos de atención y tiempos que se toman los mismos por parte del proveedor a sus clientes, además en estos procesos se debe identificar cualquier inconveniente que se dé una vez realizado esto, se puede iniciar los primeros pasos que permitan solucionar en el menor tiempo posible y que este dentro de los niveles de servicio específico, para lo cual se implementara la herramienta de atención al cliente Zendesk el cual es un software que permite gestionar una mejor atención al cliente, este permite reunir todas las interacciones vía mail en un solo lugar el cual es fácil de configurar y simple de usar, para los agentes de soporte sobrealta

interacciones que requieren de atención y permite que trabaje en múltiples tickets al mismo tiempo, provee la información y herramientas para resolver un problema incluso si no viene de Zendesk el problema, cuando alguno de estos requieren de la colaboración de otro agente de soporte el sistema le permite colaboración en equipo, no importa si se está a cargo de una o mil personas siempre se puede conocer que tan bien se está desempeñando, es decir mejora la relación entre el negocio y los clientes de la empresa.

Se implementa un soporte a nivel de estándares de procesos de atención para lo cual se cuenta con un sistema de medición llamado Zendesk el cual permite la contabilización del número de mails enviados por los clientes, asignación de un número de ticket, tomando en cuenta el tiempo de espera de cada ticket, el tiempo que el agente se toma en atender un ticket específico, el tiempo en el cual lo cierra como exitoso después de haber culminado el proceso de atención, para lo cual cada proceso tendrá un tiempo límite de atención el mismo también tiene su medición, adicional se realizara encuestas semanales que la compañía realizará a una muestra significativa de clientes las cuales permiten establecer como se realiza la atención al cliente PYME específicamente.

Esta herramienta informática junto al equipo de back office de la empresa DirecTV, permitirá dar una mejor atención a los clientes y mejorar los tiempos de espera en cada proceso.

Para esto se analizará primero como se está manejando este tipo de atención y los tiempos que se toman en la misma indicando además los presupuestos y las estrategias a implementarse.

En la empresa DirecTV, el área de reclamos y otros satisface a clientes Pymes y también cuenta con un grupo de ejecutivos que realizan las operaciones de Back Office (área de resolución de pedidos de los clientes mediante mails).

Prestando atención a la importancia que merecen los reclamos y variaciones que se dan en las operaciones y procesos de atención al cliente así como la atención rápida y satisfactoria, el estudio a realizar evaluará la zona de Back Office para indicar soluciones que incrementen el nivel de satisfacción de los clientes y tiempos de espera con lo que se lograra satisfacer las necesidades de clientes PYMES.



Se establece un indicador de gestión como primer elemento de atención al cliente el cual medirá el nivel de servicio mediante la información de casos en porcentajes los cuales son resueltos en tiempo preestablecido como tiempo objetivo, también se utiliza otro indicador de gestión que evalúa el nivel de producción el cual medirá que tan efectivo son cada uno de los empleados lo cual permite medir la cantidad promedio de los casos que cada ejecutivo resuelve cada día.

Para lo cual se analiza en la actualidad como se atiende al cliente, el mismo que o bien se comunica vía celular, vía mail, siendo los medios más usados por clientes PYME, para cualquier reclamo o novedad en el servicio.

Es por este motivo que el estudio se fijara en la recepción de mail por parte de los agentes. Analizando el horario de atención del área de back office el cual es de lunes a sábado, ocho horas diarias.

Se determina que los agentes del Back Office proceden a resolver los casos inmediatamente. Cuando existe un caso el cual lleva mayor tiempo para ser solucionado, este será derivada a las diferentes áreas de la compañía según los siguientes conceptos:

- Cuando existe un caso de facturación o variación indicado por un empleado de una empresa del grupo de clientes “PYMES” es atendido por un agente del grupo Back Office.
- Y cuando existe un reclamo o variación indicado por un empleado de una empresa que es del grupo de clientes “PYMES” es resuelto por un agente del grupo Back Office.

En la empresa DirecTV los agentes de servicio que atienden en el Back Office son 6 ejecutivos, 4 para la ciudad de Quito, 1 para la ciudad de Guayaquil y 1 para la ciudad de Cuenca.

Si bien la empresa busca satisfacer las necesidades de la mayoría de sus clientes, sin embargo, le interesa de mayor forma clientes “Grandes Cuentas”, prestando a esta atención personalizada rápida y eficiente.

Este tipo de clientes grandes cuentas es atendido por agentes que se dedica íntegramente a atender estos casos. Para este estudio investigativo se tomara en cuenta los clientes PYMES, por cuanto se determinó en el estudio de mercado que son los que más denuncias de mala atención tuvieron.

Se indica que el objetivo primordial que pretende esta fase de implementación del nuevo modelo de atención al cliente es el resolver los casos de reclamo en menos de 24 horas laborables para el tipo de clientes “Pymes”

Por otro lado cabe señalar que el proceso de atención de los requerimientos de los clientes Pymes es el siguiente:

- ✓ Cliente Pyme envía un mail a la dirección de correo servicios@directv.com.ec
- ✓ Este correo ingresa al aplicativo Zendesk de forma automática y genera un número de ticket
- ✓ Un ejecutivo del Back office se encarga de asignar el caso a otro ejecutivo quien debe encargarse de gestionarlo, cerrarlo y comunicar dicho cierre al cliente vía llamada telefónica, vía mail y envía mensaje de texto a su celular.

Fig.4.1 Flujograma del proceso implementación de atención requerimiento de los clientes Pyme fase 1



Fig.4.2 Flujograma del proceso implementación de atención requerimiento de los clientes Pyme fase 2



Fig.4.3 Listado de Contactos Optimizados en atención a clientes Pyme en la empresa DirecTV.

<b>CONTACTOS OPTIMIZADOS</b>	
<b>01- NO ENTIENDE / ERROR FACTURA</b>	
001- Otra expectativa Promo/ Oferta	
002- Otra expectativa bonificacion	
003- Valores facturados /Detalle/Diseño	
004- Error transaccion	
005- No refleja Pagos /Ajustes/ Reversos	
006- Aumento de precio	
007- Solicita/Seguir con descuento -promocion	
<b>02- SALDO Y PAGO</b>	
008- No recibio factura / llego tarde	
009- Confirmacion de pago/ recarga	
010- Donde/ Como/ Cuando pagar-Recargar	
048- Recibio Factura y consulta valor a pagar	
011- Solicita reembolso de dinero	
012- Solicita pagar/ recargar en linea	
013- Solicita acuerdo de pago	
014- Problemas con debito automatico	
015- No pudo pagar /recargar-fallas red	
<b>03- SIN SEÑAL</b>	
016- Desconectado/ sin saldo ( Cod. 721)	
017- Pago/ Recargo y pago no aplicado (Cod. 721)	
018- Pago aplicado/ saldo OK (Cod. 721)	
019- Buscando señal del Satellite ( Cod. 771)	
020- Fallas de equipos/ Smart Card	
021- Fallas origen de transmision / sistemas- apoyo	
022- Instalo y no activo	
024- Otras fallas	
<b>04- ¿DONDE ESTA MI TECNICO?</b>	
025- Solicita info de la visita tecnica	
026- Queja por incumplto Tecnico /DTV	
027- Reagendar / Cancelar decision cliente	
<b>05-INFORMACION/ PEDIDOS PRODUCTO MARKETING</b>	
028- Upgrade Programacion	
049- Downgrade Programacion	
050- Upg/ Down Tecnologia	
051- Upg/ Down Funcionalidades	
052- Equipos Adicionales	
053- PPV	
054- Mudanza customer care	
029- Funcionalidades DIRECTV	
030- Info- Programacion- Planes- Tecnologia	
031- Activacion de Cliente Prepago	
<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>	
032- Llamadas / Mensajes/ OSD	
033- Porgramacion no disponible en DTV	
034- Fallas tecnicas control remoto	
035- Uso/ Programacion Control Remoto	
036- Guia Incompleta / Incorrecta	
037- Problema con grabaciones	
038- Internet/ Telefono no funciona	
039- Problemas con medios automaticos	
040- Quejas por calidad de atencion	
041- Otras quejas	
<b>07- CANCELACION</b>	
042- Solicita dar de baja el servicio	
043- Solicita revertir baja del servicio	
<b>08-OTROS</b>	
044- Cambio datos de la cuenta / forma de pago	
046- Ex cliente consulta cualquier tema	
047- Otras razones customer care	

Fuente: Empresa DirecTV

Fig.4.4 Tiempos de Servicios Clientes Pyme

TIEMPOS EN SERVICIOS CLIENTES PYME		TIEMPOS EN SERVICIOS CLIENTES PYME	
ANTES DE LA IMPLEMENTACION MODELO		DESPUES DE LA IMPLEMENTACION MODELO	
<b>FINANCE</b>	SLA 4 HORAS	<b>FINANCE</b>	SLA 3 HORAS
01- NO ENTIENDE / ERROR FACTURA		01- NO ENTIENDE / ERROR FACTURA	
003-Valores facturados /Detalle/Diseño		003-Valores facturados /Detalle/Diseño	
004-Error transaccion		004-Error transaccion	
005-No refleja-Pagos /Ajustes/ Reversos		005-No refleja-Pagos /Ajustes/ Reversos	
<b>02- SALDO Y PAGO</b>		<b>02- SALDO Y PAGO</b>	
008- No recibio factura / Llego tarde		008- No recibio factura / Llego tarde	
009- Confirmacion de pago/ recarga		009- Confirmacion de pago/ recarga	
010- Donde/ Como/ Cuando pagar-Recargar		010- Donde/ Como/ Cuando pagar-Recargar	
048- Recibio Factura y consulta valor a pagar		048- Recibio Factura y consulta valor a pagar	
012-Solicita pagar/ recargar en linea		012-Solicita pagar/ recargar en linea	
014-Problemas con debito automatico		014-Problemas con debito automatico	
015-No pudo pagar /recargar-fallas red		015-No pudo pagar /recargar-fallas red	
<b>03- SIN SEÑAL</b>		<b>03- SIN SEÑAL</b>	
017- Pago/ Recargo y pago no aplicado (Cod. 721)		017- Pago/ Recargo y pago no aplicado (Cod. 721)	
<b>MARKETING</b>	SLA 4 HORAS	<b>MARKETING</b>	SLA 3 HORAS
01- NO ENTIENDE / ERROR FACTURA		01- NO ENTIENDE / ERROR FACTURA	
001-Otra expectativa Promo/ Oferta		001-Otra expectativa Promo/ Oferta	
006- Aumento de precio		006- Aumento de precio	
<b>05-INFORMACION/ PEDIDOS PRODUCTO MARKETING</b>		<b>05-INFORMACION/ PEDIDOS PRODUCTO MARKETING</b>	
028-Upgrade Programacion		028-Upgrade Programacion	
049- Downgrade Programacion		049- Downgrade Programacion	
050- Upg/ Down Tecnologia		050- Upg/ Down Tecnologia	
051- Upg/ Down Funcionalidades		051- Upg/ Down Funcionalidades	
052- Equipos Adicionales		052- Equipos Adicionales	
053- PPV		053- PPV	
029- Funcionalidades DIRECTV		029- Funcionalidades DIRECTV	
030- Info- Programacion- Planes- Tecnologia		030- Info- Programacion- Planes- Tecnologia	
031- Activacion de Cliente Prepago		031- Activacion de Cliente Prepago	
033- Programacion no disponible en DTV		033- Programacion no disponible en DTV	
035- Uso/ Programacion Control Remoto		035- Uso/ Programacion Control Remoto	
036- Guia Incompleta / Incorrecta		036- Guia Incompleta / Incorrecta	
<b>FIELD SERVICE</b>	SLA 8 HORAS	<b>FIELD SERVICE</b>	SLA 7 HORAS
03- SIN SEÑAL		03- SIN SEÑAL	
019- Buscando señal del Satellite ( Cod. 771)		019- Buscando señal del Satellite ( Cod. 771)	
022- Instalo y no activo		022- Instalo y no activo	
<b>04- ¿DONDE ESTA MI TECNICO?</b>		<b>04- ¿DONDE ESTA MI TECNICO?</b>	
025- Solicita info de la visita tecnica		025- Solicita info de la visita tecnica	
026- Queja por incumplto Tecnico /DTV		026- Queja por incumplto Tecnico /DTV	
027- Reagendar / Cancelar decision cliente		027- Reagendar / Cancelar decision cliente	
<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>		<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>	
037- Problema con grabaciones		037- Problema con grabaciones	
038- Internet/ Telefono no funciona		038- Internet/ Telefono no funciona	
<b>CUSTOMER EXPERIENCE</b>	SLA 8 HORAS	<b>CUSTOMER EXPERIENCE</b>	SLA 7 HORAS
01- NO ENTIENDE / ERROR FACTURA		01- NO ENTIENDE / ERROR FACTURA	
002-Otra expectativa bonificacion		002-Otra expectativa bonificacion	
007- Solicita/Seguir con descuento -promocion		007- Solicita/Seguir con descuento -promocion	
<b>02- SALDO Y PAGO</b>		<b>02- SALDO Y PAGO</b>	
013-Solicita acuerdo de pago		013-Solicita acuerdo de pago	
<b>03- SIN SEÑAL</b>		<b>03- SIN SEÑAL</b>	
016- Desconectado/ sin saldo ( Cod. 721)		016- Desconectado/ sin saldo ( Cod. 721)	
<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>		<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>	
032- Llamadas / Mensajes/ OSD		032- Llamadas / Mensajes/ OSD	
<b>07- CANCELACION</b>		<b>07- CANCELACION</b>	
042- Solicita dar de baja el servicio		042- Solicita dar de baja el servicio	
043- Solicita revertir baja del servicio		043- Solicita revertir baja del servicio	
<b>CUSTOMER CARE</b>	SLA 16 HORAS	<b>CUSTOMER CARE</b>	SLA 14 HORAS
02- SALDO Y PAGO		02- SALDO Y PAGO	
011-Solicita reembolso de dinero		011-Solicita reembolso de dinero	
<b>05-INFORMACION/ PEDIDOS PRODUCTO MARKETING</b>		<b>05-INFORMACION/ PEDIDOS PRODUCTO MARKETING</b>	
054-Mudanza customer care		054-Mudanza customer care	
<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>		<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>	
040- Quejas por calidad de atencion		040- Quejas por calidad de atencion	
041- Otras quejas		041- Otras quejas	
<b>08-OTROS</b>		<b>08-OTROS</b>	
044- Cambio datos de la cuenta / forma de pago		044- Cambio datos de la cuenta / forma de pago	
046- Ex cliente consulta cualquier tema		046- Ex cliente consulta cualquier tema	
047- Otras razones customer care		047- Otras razones customer care	
<b>IT</b>	SLA 4 HORAS	<b>IT</b>	SLA 3 HORAS
03- SIN SEÑAL		03- SIN SEÑAL	
018- Pago aplicado/ saldo OK (Cod.721)		018- Pago aplicado/ saldo OK (Cod.721)	
<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>		<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>	
039- Problemas con medios automaticos		039- Problemas con medios automaticos	
<b>ENGINEERING</b>	SLA 16 HORAS	<b>ENGINEERING</b>	SLA 15 HORAS
03- SIN SEÑAL		03- SIN SEÑAL	
020- Fallas de equipos/ Smart Card		020- Fallas de equipos/ Smart Card	
021- Fallas origen de transmision / sistemas- apoyo		021- Fallas origen de transmision / sistemas- apoyo	
024- Otras fallas		024- Otras fallas	
<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>		<b>06- FALLAS PRODUCTO / QUEJA EXPERIENCIA</b>	
034- Fallas tecnicas control remoto		034- Fallas tecnicas control remoto	

Fuente: Empresa DirecTV

### **4.6.3 Plan de Comunicación Externa e Interna**

La empresa DirecTV requiere de asesoramiento para mejorar los siguientes problemas que se han detectado mediante el diagnóstico realizado.

- 1.- Desmotivación de empleados del área administrativa, lo que ocasiona baja productividad en la empresa.
- 2.- Desinformación a nivel general
- 3.- La empresa desea dar a sus clientes Pymes la mejor atención
- 4.-La empresa desea conocer la opinión de los clientes y empleados en referencia a la atención que presta.

#### **Objetivo General**

Desarrollar en un periodo de tiempo determinado y organizado las bases más importantes de la comunicación interna y externa. . Comunicación con los empleados potenciales y habituales, con empleados y las áreas específicas y con los medios de comunicación o con personas que tengan influencia en el sector con ellos se lograra mejorar la retroalimentación en la empresa así como el mensaje o imagen que proporciona fuera de la misma.

#### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar elementos de comunicación efectivos que permitan a las diferentes áreas estar comunicados.
- Establecer una comunicación que sea directa así como efectiva con la mayoría de clientes habituales y que permita fidelizarlos específicamente Pymes.
- Desarrollar una imagen de eficiencia con respecto a la atención del clientes Pyme
- Desarrollar las relaciones públicas con empresas de comunicación y servicios permitiendo mejorar la reputación empresarial.

## **Estrategia de Comunicación**

Para aplicar los elementos de comunicación externa, se utilizara la estrategia de diferenciación mediante la información de algunos atributos clave de la empresa donde se dé a conocer la trayectoria así como los valores éticos de la misma con ello se lograrán fidelizar al cliente Pyme se brindara mayor atención con un servicio de post venta eficiente.

Se utilizara para ello la publicidad mediante medios convencionales y mediante comunicación web, se solicitara acciones como son Campaña publicitaria, Tienda On line y email.marketing (Newsletter)

Con la Campaña se lograra indicar a los clientes Pymes que se ha reducido el tiempo en la atención de requerimientos, con los email.marketing se realizara dos tipos de actividades se enviara Newsletter con información actualizada sobre los servicios con ello se trata de posicionar el nombre de la empresa como especialistas en comunicación y servicios de televisión por cable, además se realizaran envíos comerciales que llamen la atención de comprar por parte de clientes Pymes.

Se aumentara en la página web de la empresa la herramienta Zendesk con lo que el cliente se informara como es atendido, se aprovechara las características del consumidor para ofrecerle un sitio atractivo que lo mantenga informado, además se realizara una Campaña publicitaria de los paquetes de servicio que la empresa tiene actualmente.

## **Publico Objetivos Interno y Externo**

### **Interno:**

Integrantes del Área Administrativa

Integrantes del Área de atención al cliente

Empleados de la firma

### **Externo:**

Medios de comunicación

Clientes Pymes y habituales de la base de datos

Adultos entre los 18 a 60 años que demuestran aceptación por el servicio.



## **Técnicas de comunicación a implementar**

### **Internas:**

Desayunos de trabajo en el área administrativa

Creación de buzón de sugerencias o comunicaciones

### **Externas:**

#### **Etapa 1**

Publicación de los servicios de la empresa en los mejor diarios de la ciudad

Email-Marketing se enviara una página comercial indicando de los servicios y atención que se brinda a los clientes PYMES.

Campaña publicitaria en radio Hot 106, se realizara mediante medios tradicionales durante seis meses donde se dé a conocer los servicios y la atención que se brinda a clientes Pymes.

#### **Etapa 2**

Se realizara Campaña publicitaria en revista la familia

Creación de página web para dar a conocer servicios de atención a clientes PYMES.

### **Plan Financiero para la Campaña publicitaria.**

#### **PRESUPUESTO**

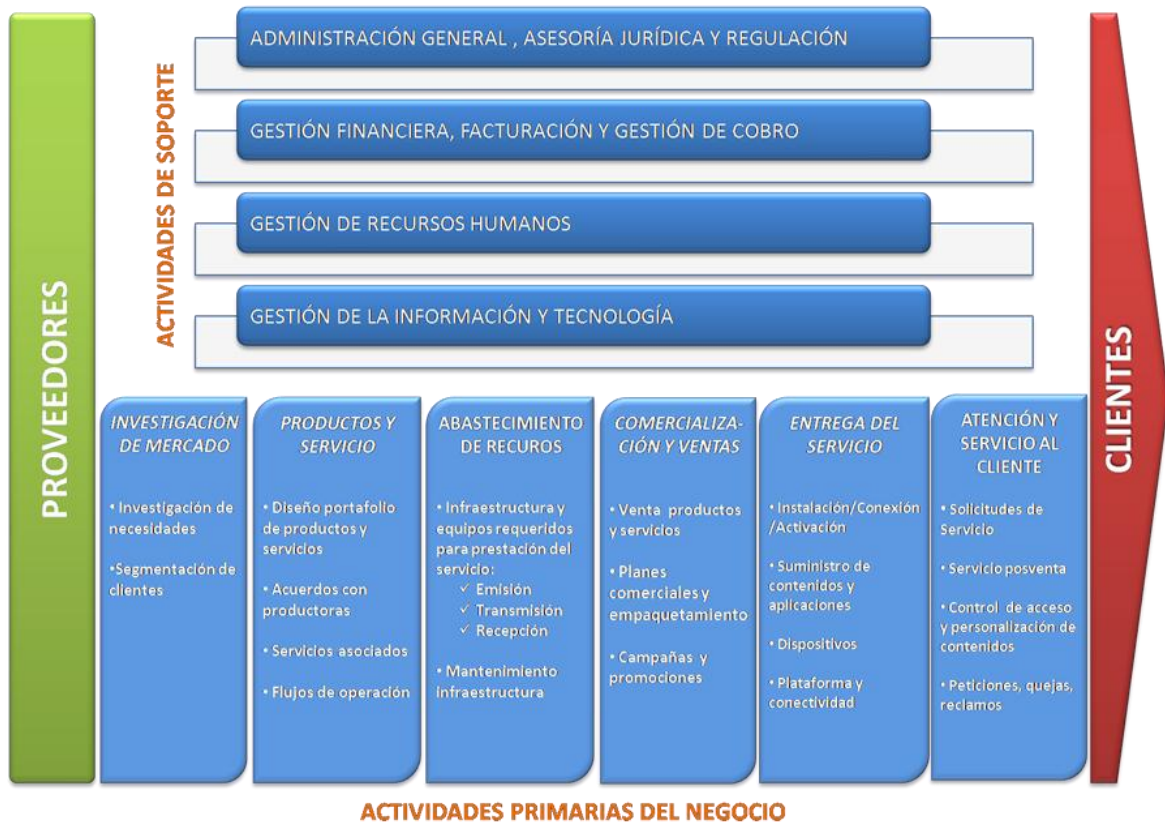
El presupuesto se lo realizara mensual y anual por etapas

<b>ETAPA 1</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR DÍARIO lunes a viernes</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>
Publicación en El Comercio y Ultimas Noticias, de los servicios de la empresa y nuevo modelo de atención al cliente PYME	10	200	1000
E mail Marketing página comercial	5	25	150
Publicidad en Radio Hot 106 cuñas publicitarias.	20	400	2.400

		TOTAL	3550
<b>ETAPA 2</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR DÍARIO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>
Revista la familia (10*40)	0	44,8	44,8
Internet (Pagina Web para dar a conocer los servicios de atención a clientes PYMES.	0	0	1200
		TOTAL	1244,8
<b>TOTAL DE LA CAMPAÑA PUPLICITATIA SEMESTRAL</b>			<b>4794,8</b>

#### 4.6.3.1 La Cadena de Valor

Fig.4.5 Cadena de Valor empresa DirecTV



Fuente: DirecTV

#### **4.6.3.2 Impactos positivos de la Cadena de Valor**

Las ventajas que un análisis de la Cadena de Valor proporciona son las siguientes entre otras:

- Muestra debilidades y fortalezas del proveedor, aliado, cliente/usuario.
- Identifica proveedores/clientes críticos.
- Propone alianzas estratégicas.
- Planea contingencias.

La cadena de valor resume las actividades principales de la esencia de cualquier negocio. Las grandes compañías del mundo han entendido la necesidad de enfocar su modelo de negocios en la solución de 6 aspectos fundamentales:

- Crear lealtad con los clientes
- Lograr liderazgo en el mercado
- Racionar los procesos
- Crear nuevos productos/servicios
- Administrar el riesgo
- Entrar en nuevos mercados

### 4.6.3.3 Diseño gráfico de la propuesta

Fig. 4.6 Buzón de Sugerencias



Elaborado por: Autor

Fig.4.7 Página Web con los servicios indicados

Suscríbete ahora: [1-800-888-000](tel:1-800-888-000) | [Chat de Ventas](#) | [Formulario de Ventas](#) | [Puntos de Venta](#) [Ingresar](#) | [Registrarse](#) | [Contáctenos](#) | [Ayuda](#)

**DIRECTV** Ofertas [¿Por qué DIRECTV?](#)

Planes | Tecnología | Programación | Deportes | [MiDIRECTV](#)

Suscríbete ahora: [1-800-888-000](tel:1-800-888-000) Chat en vivo Enviar Email

Planes y Paquetes	BRONCE	PLATA	ORO	PLATINO
<b>Tarifa Mensual</b>	<b>\$27.50</b>	<b>\$35.29</b>	<b>\$45.60</b>	<b>\$102.11</b>
<b>Canales</b>				
Canales Video SD (?)	61	83	113	113
Canales Video HD (?)	24	27	33	Incluye 3 canales HBO y 3 canales FOX+
Canales Audio	36	36	36	36
Canales Premium (?)	Opcional	Opcional	Opcional	20 Incluye Paquetes HBO, FOX+ y Paquete Ecuatoriano de Fútbol
Canales Pay Per View (?)	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
DIRECTV Play (?)	Incluye	Incluye	Incluye	Incluye
<b>Tecnología SD</b>				
DIRECTV Digital <small>Decodificador básico en definición estándar</small>	\$27.50 /mes	\$35.29 /mes	\$45.60 /mes	N/A
<b>Tecnología HD</b>				
DIRECTV HD <small>Alta Definición</small>	\$32.01 /mes	\$39.80 /mes	\$50.10 /mes	N/A
DIRECTV Plus HD DVR <small>Grabar programas, pausar televisión y Programas en 3D</small>	N/A	\$49.46 /mes	\$59.76 /mes	N/A

Fuente: DirecTV

Fig.4.8 Página Comercial con Email Marketing

The image shows a screenshot of the DIRECTV website's commercial services page. At the top, there is a navigation bar with the DIRECTV logo, a search bar, and links for 'English', 'Ingresar', 'Registrarse', 'Contáctenos', and 'Ayuda'. Below the navigation bar, there are tabs for 'Planes', 'Tecnología', 'Programación', 'Deportes', and 'MiDIRECTV'. The main content area features a large image of a football game with a glowing yellow light effect. The text 'DIRECTV Planes' is visible at the top left of the main content. The main heading is 'Servicios Comerciales', followed by the sub-heading 'Haz que DIRECTV trabaje para ti con paquetes de programación exclusivos diseñados para tu negocio.' Below this, there are four tabs: 'Introducción', 'Barras / Restaurantes', 'Oficinas Privadas', and 'Dormitorio / Colegios'. The main text reads: 'DIRECTV hace que tu negocio crezca. Ya sea que eres dueño de una barra, una oficina privada o el hotel más atendido de la ciudad, dales a tus clientes la mejor experiencia de televisión con acceso a más de 150 canales de amplia programación con la mejor cobertura de deportes, Canales de Películas Premium, canales comerciales de música, además de una gran variedad de canales en Alta Definición. Píde la mejor experiencia de televisión satelital para tu negocio. Llámamos hoy y te ayudaremos a elegir el mejor paquete de servicio de DIRECTV para ti y tus clientes.' To the right of the text is an image of a television displaying a football game. Further right is a 'Servicios Comerciales' box with the DIRECTV logo and the text: 'Llámanos hoy para seleccionar el mejor paquete para tu negocio. Llama al 787.776.5200 Ext. 2212 ó 2204. OBTÉN un Estimado'. Below the main text is a section titled '¡Ofertas para comercios!' with the text: 'Lleva lo mejor del fútbol americano a tu comercio llamando al 787-674-7671'. To the right of this text is an image of an NFL Sunday Ticket box set.

Fuente: DirecTV

## **Conclusiones**

Con la aplicación del nuevo método de atención al cliente así como con la utilización de la herramienta Zendesk se logra atender al 50% de clientes Pymes de la compañía en la primera fase proyectada, la cual es de seis meses, además en la segunda fase proyectada también se cumple con el objetivo puesto que los tiempos de espera en respuesta a los mails es menor.

Se concluye además en la presente investigación que la utilización del nuevo método de atención al cliente permite corregir e implementar tiempos de respuesta menor en base a la medición de niveles de servicio anterior con respecto al segmento de clientes Pyme lo que mejora la atención y calidad de respuesta operativa.

Se establece de acuerdo a evaluaciones con el sistema Zendesk que los tiempos en servicio a clientes Pyme mejora en un 95% con el resultado de satisfacción de los mismos los cuales envían regularmente sus requerimientos a través del canal de atención vía mail.

Se evidencia además que se mejora totalmente la comunicación entre las áreas de la compañía ya sea de forma directa o indirecta entre los agentes del Back Office con respecto a clientes Pyme cuyo objetivo es dar la mejor atención en servicio y tiempo de respuesta efectivo.

Con la implementación de la propuesta de atención al cliente mediante un nuevo método de reducción de tiempos en el servicio se observa el cambio de la cultura organizacional con respecto del tiempo del cliente y la atención personalizada e inmediata, logrando que cada colaborador en la empresa tenga un enfoque de eficiencia y eficacia con respecto a la satisfacción del cliente.

## **Recomendaciones**

Se recomienda analizar los motivos por los cuales el cliente Pyme no obtuvo solución a su requerimiento en el primer contacto y que envió mail más de una vez.

Se recomienda dar capacitación a los agentes de servicio al cliente en lo referente a la optimización del tiempo para lo cual se debe evaluar quienes son los que directamente establecen confrontaciones a menudo.

Se recomienda para disminuir el tiempo promedio de atención en el Back Office que se realice entrenamiento a los agentes que atienden a clientes Pymes lo que permitirá identificar los procesos con alta dificultad así como conocer información general, además crear herramientas automáticas que permitan la ejecución de procesos complejos, también deberán realizar el seguimiento del uso de los estados telefónicos y mail pos envió o llamada

Se recomienda utilizar la herramienta Zendesk en empresas que tengan que ver con el servicio al cliente de forma tecnológica, lo que permite una verdadera atención y servicio con diferentes menús de información así como de estadísticas o evaluaciones en el servicio.

## Bibliografía

- Briggs, M. (2007, Pág.68). *Periodismo 2.0: Una guía de alfabetización digital*. Austin-Texas: Steve Fox, Michael Williams, Craig Stone, editores adjuntos.
- Brousset, M. (2007). *Análisis y Mejora de los procesos de Atención al Cliente*. Peru: Mclen.
- Castorena, J. (2004). *Propuesta estratégica de calidad en el servicio a clientes*. México: Shneider.
- CIESPAL. (27 de Junio de 2012). *Mapa de Medios digitales en Ecuador*. Recuperado el 16 de Abril de 2013, de Documento WWW:  
[http://www.ciespal.net/ciespal/images/docu/2013/MapaMediosCIESPAL\\_2012.pdf](http://www.ciespal.net/ciespal/images/docu/2013/MapaMediosCIESPAL_2012.pdf)
- Directv Ecuador. (2015). *www.directv.com.ec*. Obtenido de  
[https://www.directv.com.ec/ofertas/directv-oro?utm\\_source=SEARCH-INT-DSK&utm\\_medium=Search&utm\\_term=directv&utm\\_content=caracteres-Oro-Nexus&utm\\_campaign=External](https://www.directv.com.ec/ofertas/directv-oro?utm_source=SEARCH-INT-DSK&utm_medium=Search&utm_term=directv&utm_content=caracteres-Oro-Nexus&utm_campaign=External)
- Ferraro, C. (2011). *CEPAL*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de Documento WWW:  
[www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf)
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa*. Bogotá: Norma.
- Juran, J., Gryna, F., & Bingham, R. (2005). *Manual de Control de Calidad*. Madrid: Reverté.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Lima: Perason Education.
- Lehman, D., & Winer, R. (2007). *Administración del Producto*. México: MacGraw-Hill.
- López Carreño, R., & Pástor, J. (2010. Pág.124). *Actualización del modelo de portal periodístico de prensa española*. Murcia, España: Facultad de Comunicación y Documentación. Universidad de Murcia.
- Loundon, D., & Della Bitta, A. (1995). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Mc Graw-Hil.
- Rivassanti.net. (2014). *www.rivassanti.net*. Obtenido de <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>
- Rivera, J. (2012). *Ciespal Presentación Web 2.0 y Medios de Comunicación en Ecuado*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de Documento WWW:  
<http://www.ciespal.net/digital/index.php/estudios/926-web-20-y-medios-de-comunicacion-en-ecuador.html>
- Rivera, J. (s.f.). *Ciespal*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de Web 2.0 y medios de comunicación en Ecuador: <http://www.ciespal.net/digital/index.php/estudios/926-web-20-y-medios-de-comunicacion-en-ecuador.html>
- Rokes, & Beverly. (2003). *El servicio al cliente*. México: Thomson.



Servicio de Rentas Impuesto. (2014). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Zamora, I., Andrey, & Dominguez, R. (2010). *Procedimiento para la mejora del nivel de servicio al cliente*. Cuba: Marta Abreu.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. México: McGraw-Hill.

Zendesk.com. (2015). *www.Zendesk español*. Obtenido de <https://support.zendesk.com/hc/es/sections/200625646>

#### Referencias Digitales:

<http://www.monografias.com/trabajos35/atencion/atencion.shtml>

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CE0QFjAB&url=https%3A%2F%2Fwww.zendesk.es%2F&ei=t3qQVZD7GcSoNuHMAg&usg=AFQjCNEqN5knUE8A2wirL7PN56zFLPiDLQ&sig2=gFxDiDP5avyzjuPSZvNbmA>

<http://www.telefonica.com.ar/atencion-al-cliente>

<http://www.nextel.com.mx/atencion-al-cliente.html>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Back\\_office](https://es.wikipedia.org/wiki/Back_office)

<http://www.atento.com/es/nuestro-portafolio/productos/back-office>

<http://www.grupoventaproactiva.com/noticias/1647-back-office-un-departamento-estrategico-para-las-empresas-segun-grupo-venta-proactiva>

<http://www.ultramar.cl/servicios-de-backoffice-liner.html>

<http://www.genesys.com/es/solutions/enterprise-workload-management/back-office>

<http://www.emprendepyme.net/5-maximas-para-dar-un-inmejorable-servicio-al-cliente.html>.

## ANEXOS

### Anexo.1

#### APRECIADO CLIENTE DE LA EMPRESA DIRECTV.

Se está realizando una investigación, sobre la aplicación de un nuevo modelo de atención al cliente por parte del staff de la empresa DirecTV. Agradecemos seleccione la respuesta que refleje su criterio.

1.- ¿Conoce usted como cliente que servicios proporciona DirecTV Ecuador Cia.Ltda.?

- Televisión Satelital
- Internet
- Tv por cable
- Telefonía

2.- Califique la atención a clientes Pyme por parte de los empleados de la empresa DIRECTV ECUADOR Cía. Ltda., mediante las siguientes categorías.

- Pésimo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

3.- ¿Cómo considera usted el servicio y la atención que brinda la empresa DIRECTV ECUADOR C. Ltda. Es mejor en calidad y servicio frente a su competencia TVCable, Univisa, Claro?

- De acuerdo
- Muy desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Neutral

4. Califique los diferentes servicios que tiene DIRECTV ECUADOR C. Ltda. De acuerdo a las siguientes categorías:

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| 1 Pésimo,    | <input type="checkbox"/> |
| 2 Regular    | <input type="checkbox"/> |
| 3 Bueno,     | <input type="checkbox"/> |
| 4 Muy Bueno  | <input type="checkbox"/> |
| 5 Excelente. | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Indique el nivel de importancia que da a los siguientes aspectos al momento de adquirir televisión por suscripción?.

Precio, Calidad, Variedad y Servicio

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| Importante      | <input type="checkbox"/> |
| Poco importante | <input type="checkbox"/> |
| Muy importante  | <input type="checkbox"/> |

6. Califique tanto los servicios recibidos como la atención que brinda DIRECTV ECUADOR C. Ltda. en comparación a la competencia.

Calidad, Variedad, Facilidad de pagos, precios

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Buena         | <input type="checkbox"/> |
| Satisfactoria | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena     | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Considera usted como cliente Pyme que se requiere un nuevo modelo de atención y servicio por parte de la empresa DirecTV?

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| De acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| No requiere   | <input type="checkbox"/> |

8.¿Califique cómo considera usted que se satisface las necesidades de los clientes Pyme en lo que tiene que ver con tiempos de espera y en el servicio posventa la empresa DirecTV?.

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |
| Pésima    | <input type="checkbox"/> |

9.¿Considera que las estrategias a implementarse en el Back Office de Directv permiten actualmente satisfacer las necesidades de atención al cliente en la actualidad?.

Totalmente   
En parte   
Casi Nada

10. ¿Con el anterior sistema de atención al cliente se ha logrado cambiar la cultura organizacional de la empresa DirectTV en lo que tiene que ver con el respeto del tiempo de respuesta y atención al cliente Pyme o se mantiene igual?

Totalmente   
En parte   
Casi Nada

11. ¿Qué canales de comunicación que son los preferidos por clientes PYMES para informarse?

Email   
Teléfono   
Chat

**Anexo 2**  
**Encuesta de Satisfacción de PYMES**

Empresa:

.....

Contacto:

.....

Fecha:

.....

Email:

.....

.

**Servicios contratados:**

Resolución ágil de pedidos de los clientes PYMES:

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**Servicios de la empresa DirecTV – Ecuador**

**Atención tiempo de respuesta:**

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**Documentación entregada:**

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**Resolución de inconvenientes:**

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**Orientación y asesoría personalizada al cliente PYMES:**

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**Gestión administrativa – financiera:**

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**Comentarios:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Sugerencias:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....