



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO SIX SIGMA PARA
MANTENER E INCREMENTAR CLIENTES EN REDES DE
TECNOLOGÍA AVANZADA FTTH. CASO NETLIFE”**

Realizado por:

VIVIANA ANDREA VILLACIS CHONG

Director del proyecto:

PHD. DIEGO DONOSO

Como requisito para la obtención del título de:

MASTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Quito, Mayo de 2015

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, VIVIANA ANDREA VILLACIS CHONG, con cédula de identidad # 170722514-8, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Viviana Andrea Villacis Chong

C.C.: 170722514-8

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO CON METODOLOGÍA SIX SIGMA
PARA MANTENER E INCREMENTAR CLIENTES EN REDES DE TECNOLOGÍA
AVANZADA FTTH. CASO NETLIFE**

Realizado por:

VIVIANA ANDREA VILLACIS CHONG

Como Requisito para la Obtención del Título de:

MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha Sido dirigido por el profesor:

PHD. DIEGO DONOSO

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Diego Donoso

DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

CARMEN AMELIA CORAL

RODRIGO SAENZ

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador

Carmen Amelia Coral

Rodrigo Saenz

Quito, Mayo de 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profundo amor a mi padre, por su ejemplo de superación, humildad y sacrificio. Sus enseñanzas inculcaron en mí, principios y valores que me hicieron una mejor persona.

Hoy tu lucha por la vida, me llena de fe, te admiro y me siento muy orgullosa de ser tu hija, eres mi héroe. Te amo Papi.

A mi hermosa hija Sara, eres el regalo más grande que me dio la vida, todos los días me siento bendecida por tu presencia. Eres mi motor, mi equilibrio, mi fortaleza, siempre! Te amo princesa.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios por su luz y sus bendiciones diarias, que me han permitido llegar donde he llegado con mucha fe y convicción de siempre seguir adelante.

A mi maravillosa familia, mi madre y mis hermanos, porque la valentía con la que estamos superando esta prueba que nos ha puesto la vida, ha sido para mí fuerza inspiradora.

A Francisco Balarezo, Gerente General de Netlife, por creer en mí y mostrarme su generosidad dándome la oportunidad de cumplir todos mis sueños y proyectos profesionales, pero sobre todo por ser mi maestro y mi amigo.

A mi equipo de trabajo, por compartir mi pasión y luchar conmigo a diario por alcanzar un reto, que ha transformado nuestra visión y a la compañía.

A mis amigos y personas especiales, que me acompañaron en el desarrollo de este trabajo dándome aliento y amor incondicional, son mis ángeles.

A la Universidad Internacional Sek, a mi Director de Tesis y lectores, por su apoyo para alcanzar esta meta.

RESUMEN

Uno de los retos de las empresas de servicios de telecomunicaciones en el Ecuador, radica en crear y mantener ventajas competitivas de orden superior que afronten un entorno regulatorio cambiante, fundamentado en factores diferenciadores como la tecnología y la orientación al cliente.

El crecimiento de un negocio masivo de servicios, debe orientarse a la adquisición y mantenimiento de clientes, disminuyendo la deserción de los mismos, con herramientas que permitan identificar sus requerimientos críticos y atacarlos mediante herramientas gerenciales como el seis sigma para rediseñar procesos, analizar el desempeño de los mismos, medir su eficacia y controlarlos, mediante indicadores, que permitan obtener resultados positivos para la compañía, y la mejor experiencia de servicio para sus clientes.

La masificación del internet y el crecimiento de la penetración del mismo en el Ecuador, constituyen una oportunidad de negocios, siempre y cuando se realicen innovaciones, cambios y potenciación de su uso, así como reenfoque de productos y entrega igualitaria de los mismos en la población.

El propósito del presente estudio es por tanto, implementar un modelo de negocios apoyado en los principios del seis sigma, en una empresa de Telecomunicaciones, cuyo enfoque es mejorar la calidad de vida de sus clientes, que permita disminuir los costos, promocionando la fidelización de usuarios de la red en el tiempo, buscando comprender y trabajar en sus necesidades y reenfocando el negocio hacia productos diferenciados que permitan atender a todo el mercado que requiera de un servicio FTTH.

Los resultados demuestran que disminuir la deserción de clientes, mejora el esquema de costos y por tanto la rentabilidad de la compañía, aun realizando inversiones en herramientas de automatización y fidelización de clientes, y apoyados en un recurso humano altamente capacitado como principal activo.

Palabras clave: Gestión empresarial, six sigma, Internet, Banda Ancha, usuario-cliente, Churn, procesos, experiencia del cliente, costo de adquisición, cadena de valor, ley orgánica de telecomunicaciones.

ÍNDICE

	Página
Portada.....	i
Declaración Juramentada.....	ii
Declaratoria.....	iii
Los Profesores Informantes.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. El Problema de Investigación.....	2
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.1.2. Formulación del Problema.....	3
1.1.3. Sistematización del Problema.....	4
1.1.4. Objetivo General.....	4
1.1.5. Objetivos Específicos.....	4
1.1.6. Justificación de la Investigación.....	5
1.2. Marco Teórico y Conceptual.....	6
1.2.1 Modelos de Negocio Seis Sigma.....	6
1.2.1.1 Cadena de Servicio en Seis Sigma.....	7
1.2.1.2 La calidad del Seis Sigma y la reducción de defectos.....	7
1.2.1.3 Principios del Mercado Seis Sigma.....	8
1.2.1.4 Fases del Seis Sigma.....	9
1.2.2 Teoría de Gestión de Calidad – Valor de Vida de un Cliente.....	10
1.2.2.1 Tipos de Clientes – Usuarios Abonados.....	12

1.2.2.2 Teoría de Calidad y Satisfacción de Clientes.....	14
1.2.2.3 Las Dimensiones del Cliente de Garvín.....	15
1.2.2.4 Necesidades y Expectativas.....	16
1.2.2.5 Valor de un Cliente para una Compañía.....	17
1.2.2.6 Método de Cálculo del Valor de Vida del Cliente.....	20
1.2.3 El Internet y las Tecnologías de la Información.....	21
1.2.3.1 Infraestructura de la Información y el Conocimiento.....	22
1.2.3.2 Economías de Red	22
1.2.3.3 Evolución de la Nueva Economía de la Información.....	24
1.2.3.4 TICS y Dimensión Competitiva.....	25
1.2.3.5 La Competencia en la Actualidad.....	26
1.2.4 Hipótesis.....	27
1.2.5 Identificación y caracterización de las variables.....	27

CAPÍTULO II

2 DISEÑO METODOLÓGICO

2.2 Nivel de Estudio.....	28
2.3 Modalidad de la Investigación.....	29
2.4 Método.....	30
2.5 Población y Muestra.....	30
2.6 Selección del Instrumento de Investigación.....	31
2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	31
2.8 Procesamiento de datos.....	31

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1 El Internet y su Penetración en Ecuador.....	32
3.1.1 La Evolución del Internet.....	32
3.1.2 El Internet en el Ecuador.....	33
3.1.3 Penetración del Internet y participación de proveedores.....	35
3.1.4 Análisis de Crecimiento de Clientes Netlife.....	38
3.1.5 Análisis de Deserción de Netlife.....	38
3.1.5.1 Cancelación de Servicios.....	39

3.1.5.2 Composición de la deserción y causas.....	39
3.1.5.3 Deserción por estrato socioeconómico.....	41
3.2 Presentación de Procesos y Análisis de las encuestas de deserción.....	42
3.2.1 Definición de necesidades y producto	40
3.2.2 Áreas Críticas de apoyo definidas por los clientes	43
3.2.3 Medición y Categorización de requerimientos.....	45
3.2.4 Resumen de las principales causas requerimientos.....	46
3.3 Aplicación de Estrategias para disminuir la deserción Netlife.....	49
3.3.1 Netlife, antecedentes, historia, mercado objetivo	49
3.3.2 La Tecnología de Red de Fibra.....	50
3.3.3 Aplicación de los principios six sigma al cambio en los procesos...	52
3.3.4 Enfoque de Procesos Netlife.....	52
3.3.5 Ciclo de Vida de los clientes.....	56
3.3.6 Análisis Causa efecto de los procesos con clientes.....	57
3.3.7 Análisis y mejora de las causas de Deserción Netlife.....	60
3.3.7.1 Evaluación de deserciones.....	60
3.3.7.2 Deserción frente a la competencia	60
3.3.7.3 Principales motivos de cancelación.....	62
3.3.7.4 Factores de cancelación en el competidor más grande.....	62
3.3.7.5 Categorización socioeconómica de los desertores.....	63
3.3.8 Estrategias para la mejora continua por procesos.....	64
3.3.8.1 Procesos de Diseño Mejorado.....	65
3.3.8.2 Proceso de Instalación y Activación Mejorado	67
3.3.8.3 Proceso de Facturación Mejorado.....	68
3.3.8.4 Proceso de Cobranzas Mejorado.....	70
3.3.8.5 Mejoras en el proceso de soporte y atención de clientes.....	73
3.3.8.6 Proceso de comunicación y redes sociales.....	75
3.3.9 Resultados y Plan Global de Mejora.....	76
3.3.9.1 Cuantificación de la Inversión, disminución de costo de deserción y mejora del ingreso.....	78

CAPÍTULO IV

4 DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones.....	79
4.2 Recomendaciones.....	82

Referencias Bibliográficas.....	84
----------------------------------------	-----------

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de Deserción.....	86
ANEXO 2: Indicadores de Procesos.....	89

INDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Página

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1: EXTERNALIDADES POSITIVAS CAUSADAS POR LA BANDA ANCHA.....	32
CUADRO N°2: PROVINCIAS CON MAYOR PENETRACION DE INTERNET.....	34
CUADRO N°3: USO DEL INTERNET POR QUINTILES.....	35
CUADRO N°4: DESERCIÓN ESTRATO SOCIOECONOMICO.....	41
CUADRO N°5: REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES.....	43
CUADRO N°6: GARVIN- CATEGORIZACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	45
CUADRO N°7: CUANTIFICACION DE LA INVERSION COSTOS POR DESERCIÓN Y MEJORA EN INGRESOS.....	78

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: IMPACTO ECONOMICO DE LA BANDA ANCHA.....	33
GRÁFICO N°2: USO DEL INTERNET.....	34
GRÁFICO N°3: DENSIDAD DE ABONADOS POR PROVINCIA.....	35
GRÁFICO N°4: PENETRACION DEL INTERNET EN PROVINCIAS.....	36
GRÁFICO N°5: PARTICIPACION DE TECNOLOGÍA FTTH.....	37
GRÁFICO N°6: PARTICIPACION DE OPERADORES DE INTERNET FIJO EN ECUADOR.....	37
GRÁFICO N°7: CRECIMIENTO DE CLIENTES NETLIFE.....	38
GRÁFICO N°8: INDICADOR MENSUAL DE DESERCIÓN.....	39
GRÁFICO N°9: CHURN PROMEDIO.....	40
GRÁFICO N°10: COMPOSICION DE LA DESERCIÓN.....	40
GRÁFICO N°11: MAPA DE PROCESOS NETLIFE.....	46
GRÁFICO N°12: PROVEEDOR ACTUAL DESERTORES NETLIFE.....	47
GRÁFICO N°13: PRINCIPALES CAUSAS DESERCIÓN.....	47
GRÁFICO N°14: PRINCIPALES CAUSAS DESERCIÓN	48
GRÁFICO N°15: MAPA DE PROCESOS.....	54
GRÁFICO N°16: DIAGRAMA DE ATENCION AL CLIENTE	55
GRÁFICO N°17: PROCESO DE CREACION Y FRONT DE CLIENTES.....	58
GRÁFICO N°18: DIAGRAMA CAUSA EFECTO DESERCIÓN.....	59
GRÁFICO N°19: CONTRATACION OTROS PROVEEDORES.....	61
GRÁFICO N°20: NIVEL DE INGRESO DESERTORES.....	64
GRÁFICO N°21: PROCESO DE DISEÑO.....	66
GRÁFICO N°22: PROCESO DE INSTALACION.....	67
GRÁFICO N°23: PROCESO DE FACTURACION Y RECAUDACION.....	68
GRÁFICO N°24: PROCESO PROPUESTO PREPAGO.....	70
GRÁFICO N°25: INDICADOR DE RECAUDACIÓN.....	72
GRÁFICO N°26: COMPOSICION DE CARTERA POR FORMA DE PAGO.....	72

CAPITULO I.

INTRODUCCION

“El Internet hará olvidar las reglas de juego del Capitalismo” Jeremi Rifkin 2001

MEGADATOS es una empresa de la industria de las telecomunicaciones, proveedora de servicios de valor agregado (internet), que ha desplegado sus redes de fibra óptica como nuevo giro de negocio, en las ciudades de Quito y Guayaquil.

El reenfoque del negocio ha creado como marca para su producto estrella FTTH (Fiber to the home) a NETLIFE. Esta marca es concebida para incrementar la participación de mercado dentro del negocio masivo, y como tal su marca es pensada como un estilo de vida.

El presente proyecto de investigación busca aportar a la compañía con una propuesta de modelo de negocio, que permita incrementar la penetración en el mercado, con el crecimiento y mantenimiento de clientes, aprovechando las ventajas competitivas del producto que son: Internet de Alta Velocidad, fibra Óptica hasta el hogar, la menor compartición del mercado, velocidades superiores para la navegación en la red y una experiencia de servicios diferenciadora para el cliente.

Siendo una compañía de tecnología, que requiere altos niveles de inversión, potenciar un nuevo modelo de negocios, busca mejorar la rentabilidad vía, mejoramiento de ingresos y reducción de costos. Conseguir esta optimización, implica un análisis de procesos apoyada en una minimización de errores de los mismos (enfoque en los principios del seis sigma que busca la reducción de errores y la optimización de procesos)

Esta investigación se enfocara al análisis de procesos clave: Marketing, Venta, Instalación, Operación y Mantenimiento de la red, Facturación, Cobranza, Soporte & Postventa.

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del Problema

El problema central de esta investigación está enfocado a sugerir la implantación de un modelo de negocio que permita disminuir la deserción (*churn*)¹ de clientes, mediante la reducción de posibles fallos en la entrega del servicio y la optimización de procesos (*seis sigma*)² en la cadena valor de NETLIFE.

1.1.1.1 Diagnóstico del Problema

En empresas de Telecomunicaciones uno de los principales costos o pérdidas de ingresos de la compañía se encuentra en mantener un costo bajo de adquisición y sustentabilidad en el tiempo con la conservación o mantenimiento de clientes.

1.1.1.2 Pronostico del Problema

Los altos índices de cancelación en Netlife provienen de no identificar de manera adecuada las necesidades de sus clientes, realizándose inversiones en recursos o infraestructura que no optimizan la cadena operativa. Con las dimensiones de Garvín³ se conseguirá fortalecer la gestión del modelo desde la fase inicial de contratación, la cadena operativa de instalación y entrega, así como toda la gestión de postventa en el cliente final.

1.1.1.3 Control de Pronóstico

Para disminuir la deserción de clientes y optimizar la estructura de costos se deberá establecer un modelo de negocio, que permita evidenciar la reestructuración de procesos en NETLIFE como empresa pionera en la instalación de servicios por fibra y su reenfoque al

¹ Índice de deserción de clientes

² Seis Sigma, enfoque que consiste en identificar necesidades y reducir los defectos en la cadena de producción.

³ David Garvín definió la calidad de un servicio en 8 dimensiones en cuanto a estándares definidos por los clientes.

negocio masivo. Es necesario dotar de herramientas para desarrollar estándares que permitan minimizar el índice de deserción voluntaria en primera instancia y de deserción administrativa por la segmentación o enfoque de nuevos productos.

1.1.2 Formulación del Problema

- ¿Qué estrategias y cambios de procesos deben implementarse en NETLIFE para conseguir la reducción del índice de deserción de clientes basado en un modelo de negocio enfocado en los principios del six sigma?

El servicio de NETLIFE tiene un objetivo de crecimiento de volumen de clientes importante, que debe ir enfocado también al mantenimiento de los clientes existentes de tal forma que se minimicen las deserciones.

Se ha determinado como principales razones para la deserción de clientes:

- Cancelaciones voluntarias por diversos motivos. (Problemas técnicos, falta de cobertura, inconformidad con lo contratado, problemas de facturación etc.)
- Cancelaciones administrativas: Clientes suspendidos por falta de pago que pasaron 45 días sin activar el servicio y son dados de baja automáticamente.

En el trabajo de investigación se busca determinar las necesidades de clientes y causas de deserción más importantes y atacar la causa raíz para optimizar procesos y gestión del negocio.

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿De qué manera se consolidaría un modelo de negocio enfocado a productos y servicios que permitan reducir el índice de deserción?
- ¿Cuál es el ciclo de vida de los clientes de Netlife, para crear una economía masiva o de red?
- ¿Cómo se pueden reducir los costos ocasionados por la pérdida de clientes con las estrategias de mejora del modelo de six sigma?
- ¿Cuáles son las oportunidades de negocio resultantes del cambio en la cadena de valor y procesos de Netlife?

1.1.4 Objetivo General

Conseguir una reducción acelerada del índice de deserción que permita aumentar el volumen de clientes y reducir los gastos de entrada e instalación debidos a cancelaciones, implementando un modelo de negocios que reduzca los errores en los procesos, obteniendo una ventaja competitiva de orden superior que permitirá el crecimiento sostenido de Netlife.

1.1.5 Objetivos Específicos:

- Consolidar un modelo de negocio, que optimice el ciclo de servicio y entrega de productos Netlife a los clientes, basados en herramientas de gestión automáticas de transaccionabilidad y autosoporte para los clientes, así como estrategias de gestión de procesos de postventa de clientes.
- Determinar el nivel de innovación necesaria para la empresa, que genere rentabilidad con inversión en tecnología y optimización de recursos. Definir el ciclo de vida de clientes.
- Cuantificar el ahorro de costos como resultado de la aplicación de un modelo six sigma que permita identificar las fases de diagnóstico, mejora, control, así como los requerimientos de los clientes.

- Estimar oportunidades de mercado e identificar problemas, para ampliar la red y el mercado potencial para Ecuonet-NETLIFE. Análisis de procesos en la cadena de valor de la empresa.

1.1.6 Justificación de la Investigación

La presente investigación pretende ser un marco referencial para un análisis estructural y toma de decisiones futuras estratégicas de NETLIFE, como cambio de giro de negocio e incursión al negocio masivo bajo la primera red de fibra óptica al hogar, implementada en Ecuador.

Realizar un análisis de procesos que identifique la posición actual de la compañía, bajo una óptica de penetración y masificación, como pionero en una red de nueva tecnología y como participante de una nueva sociedad de la información, permitirá estructurar estándares y crear redes que permitan optimizar costos, disminuir la deserción y conseguir que el mayor numero de personas pueda tener acceso a una herramienta básica en las TICS como es el manejo de informacion e Internet.

Consolidar el mantenimiento y fidelización de clientes permitirá reorientar procesos hacia una red integrada de Satisfacción de los Clientes, que permita que el negocio se maneje de manera auto sostenible por el crecimiento y penetración del producto en mercado, apoyado en la entrega y maximización de servicios por la red.

Contar con una herramienta de gestión gerencial como el six sigma enfoca las estrategias actualmente planteadas como empresa, potenciando las herramientas tecnológicas, marco regulatorio, competencia del mercado, adaptándolas a los requerimientos que necesita Netlife para conseguir indicadores de productividad y eficiencia.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Estado Actual de conocimiento sobre el tema. Modelo de Negocio Seis Sigma

El planteamiento de un nuevo modelo de negocios, debe ir apoyado en proyectos de análisis, evaluación, y mejora continua. En este sentido y por definición, se plantea un proyecto de mejoramiento continuo definido Baca Urbina (1997) señala: “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana” (p.2)

Establecer estos procesos consiguiendo su efectividad y eficiencia, implica el uso de diseño, control y mejoramiento de procesos como herramientas sigma.

La orientación de la teoría del six sigma se daría hacia una estructura que permita establecer un relacionamiento empresarial de orientación al cliente y mejora continua, que identifique causas, consecuencias, data y resultados que se orienten al análisis de las necesidades de los clientes, realiza un diagnóstico, una evaluación, planteamientos de mejora y cambios en los procesos y control para mejorar productividad y controlar los resultados en toda la cadena de valor⁴.

El cambio o reestructuración de los procesos desde los elementos de entrada al cliente hasta los de salida, se evalúan cuando se considera la variación de un proceso, y se analiza por qué y las causas para buscar el mejoramiento continuo.

La implantación del six sigma, puede ser aplicable a una empresa de tecnología como Netlife, pues proporcionará parámetros de comparación común entre indicadores de gestión y departamentos dentro de la compañía, busca obtener mejores resultados, por medio de procesos estructurados que permitan reducir los puntos de falla en la ejecución para la entrega del servicio al cliente.

⁴ TECNOLÓGICO DE MONTERREY, Abstracto curso seis sigma publicación 2001, pág. 1-15

1.2.1.1 Cadena de Servicio en Seis Sigma

El concepto Seis Sigma permitirá conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de reducir los errores que no permiten entregar un servicio de forma eficiente. Esto genera reducción de costos y dar valor agregado al precio de los servicios proporcionados por Netlife.

En empresas que como Netlife que se trabaja bajo estándares de norma de calidad como la ISO, el uso y control de estándares, determina aquellos productos no conformes, como aquellos que no cumplen con la oferta de valor o características establecidas de cumplimiento para los clientes.

1.2.1.2 Calidad Seis Sigma

La metodología Seis sigma, utiliza herramientas adicionales de resolución y optimización de problemas, como el ciclo de mejoramiento de Deming, las dimensiones de Garvin, espina de pescado de Ishikawa, análisis causa efecto, que ayudan al análisis y rediseño de procesos que estén fuera de métricas con el fin de conseguir una ejecución eficiente.

Las ventajas de este tipo de metodología radican en los resultados evidenciables, que se da en la disminución de tiempos y cambios que mejoran los costos, además de la definición de criterios de medición que permiten a la alta dirección controlar los resultados y aplicar acciones preventivas, correctivas y de mejora.

El punto de partida para disminuir la deserción con six sigma, radica en identificar necesidades, identificar problemas, medirlos, buscar puntos de mejora y mejorar la relación CLIENTE-PROVEDOR INTERNO-EJECUTOR-MANTENIMIENTO.

El proceso a aplicarse será de acuerdo a Villagómez (2011) que señala: “DMAIC, con lo cual se busca establecer la fuente u origen de la variación. La D, significa Definir, la M es Medir, la A es Analizar, la I corresponde a la palabra en inglés Improve, que equivale a Mejorar y la C es Controlar” (p.51).

1.2.1.3 Principios del Seis Sigma

La orientación del planteamiento sigma en el presente análisis será de acuerdo a los 7 principios del Six Sigma enfocados al negocio:

- 1) Satisfacer a los clientes, mantener prioridad y orientación a los clientes
- 2) Implantar estrategias de mejora debe realizarse de forma adecuada a los objetivos de la compañía
- 3) Tomar decisiones basadas en información, para poder definir metas e indicadores.
- 4) El enfoque de cambio en los procesos debe completar toda la cadena de valor, en el caso de Netlife, Procesos, subprocesos, instrucciones de trabajo, proveedores externos, y marco regulatorio.
- 5) Los problemas que provocan servicios o productos fuera de métrica o productos no conformes que deben ser eliminados desde su causa raíz.
- 6) Los resultados obtenidos deben contener estrategias que sean sustentables.
- 7) El recurso humano es el activo fundamental de cualquier compañía.⁵

El uso de la metodología del six sigma estructura sus principios en primer lugar hacia el cliente y utiliza información y datos para conseguir los resultados esperados. La metodología del Seis sigma se dirige a 3 enfoques principales:⁶

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Reducir el tiempo del ciclo
- Reducir los errores en proceso.

Cambios en todos estos procesos permiten ahorrar costos, oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una imagen de marca diferenciadora de los competidores especialmente en telecomunicaciones, donde no existen restricciones para la cancelación de servicios.

⁵ Six sigma DMAI, VILLAGOMEZ JUAN, Lean Sigma Yellow Belt.

⁶ Estudio de Caso Universidad Iberoamericana, curso del TEC de Monterrey para obtención del cinturón sigma. 2012

1.2.1.4 Fases del Seis Sigma

Definición e identificación de aspectos clave del negocio.

- Identificar los procesos y analizar cómo afectan a las metas de la compañía.
- Cuantificar los resultados y su orientación a la rentabilidad.
- Características críticas de la cadena de valor del negocio.

Medición de los procesos y resultados actuales

- Selección de características clave además de los pasos del proceso.
- Medición de indicadores para establecer los objetivos de la empresa.
- Plan de Ejecución y cronograma.
- Benchmark⁷ de las características clave del producto. Factores de éxito.

- Definición de variables y mapas de proceso

Análisis

- Establecer variables y métricas de desempeño conforme lo ofrecido al cliente
- Definir el mejor estándar y analizar la existencia de una brecha
- Identificar áreas críticas de apoyo y factores de éxito
- Detallar objetivos bajo estándares esperados de desempeño

• Mejoramiento continuo y Control

- Definir las variables de mayor impacto en los procesos críticos
- Buscar un sistema de control con metas sustentado en indicadores clave a cada proceso.
- Monitorear el desempeño de acuerdo a periodos de control establecidos en la gestión de cada proceso.

⁷ Buscar las mejores prácticas en los procesos e implementarlos en procesos críticos.

1.2.2 Adopción de una Perspectiva teórica. Teoría de gestión de calidad-valor de vida de un cliente

Para considerar cualquier estrategia en el ámbito de entrega de un servicio como el de internet, es necesario además de las definiciones de estrategias, la consideración de la normativa existente. En Ecuador existen requisitos que restringen la implementación o posibilidad de ejercer distintos cambios relacionados con el servicio, prestado, la tasación del mismo o la atención de reclamos en clientes⁸.

De acuerdo al artículo 2 de la Ley de Telecomunicaciones:

“Ley que se aplicara a todas las actividades de establecimiento, instalación y explotación de redes, uso y explotación del espectro radioeléctrico, servicios de telecomunicaciones y a todas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen tales actividades a fin de garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los prestadores de servicios y usuarios” (Ley Orgánica de Telecomunicaciones, Tercer suplemento, Registro oficial 439, feb 2015, pág. 4).

Las Empresas de Telecomunicaciones como Netlife, son consideradas prestadoras de Servicios en sectores estratégicos y por tanto deben centrar sus objetivos hacia el cliente.

De acuerdo a la Ley de Telecomunicaciones Capítulo 3 en donde se establecen los derechos y obligaciones de los usuarios, abonados, clientes y proveedores

Usuario es *“toda persona natural o Jurídica consumidora de servicios de telecomunicaciones. El usuario que haya suscrito un contrato de adhesión con el prestador de servicios de Telecomunicaciones se denomina abonado o suscriptor y el usuario que haya negociado las cláusulas con el prestador se denomina Cliente”*⁹

De acuerdo a la ley de telecomunicaciones y una vez establecidas definiciones sobre abonados

⁸ La Ley Orgánica de Telecomunicaciones hace referencia a proveedor, abonados y usuarios.

⁹ Ley Orgánica de Telecomunicaciones, Artículo 21 , Cap I, Título III, pág. 8. Registro oficial 439

y usuarios, de forma general se considera a clientes aquellos que contratan un servicio donde el proveedor tiene la obligación de cumplir las cláusulas contractuales sean estas de acuerdo entre las partes o de acuerdo al formato contractual.

1.2.2.1 Tipos de clientes- usuarios-abonados

Considerando que la normativa establece como prioridad en la entrega de servicios el enfoque al cumplimiento de los requisitos del cliente, y que además la metodología six sigma también tiene el mismo enfoque principal, es necesario establecer diferencias entre los tipos de cliente que existen para usuarios de internet que más adelante permitirán enfocar las estrategias de disminución de deserción.

- **Usuarios Intensivos del Servicio:** Son aquellos que se categorizan como tecnológicos, con profundo conocimiento de tecnologías de la información, entran en la categoría para el uso de internet de “geeks” “gamers” o usuarios que utilizan los servicios para generar valor como profesionales, o home que usan las plataformas para servicios OTT. Cuando un usuario es intensivo y conocedor, y se mantiene en el tiempo se considera que está satisfecho con la experiencia que le proporciona la compañía. Para el mantenimiento de estos clientes se hace el uso intensivo de herramientas de CRM, se requiere mantener estándares y cumplir promesas de valor con este tipo de clientes para darles continuamente un servicio personalizado y diferenciado, así como categorizarlos y segmentarlos para poder aplicar estrategias de retención y up selling y cross selling.¹⁰

- **Usuarios habituales del servicio:** Para el caso de servicios de telecomunicaciones, se considera usuarios o clientes habituales aquellos que tienen un comportamiento cotidiano de uso del servicio, son clientes especialmente home o de consumo doméstico, Son aquellos que

¹⁰ Mejora de servicio a planes superiores y ventas cruzadas con servicios o productos adicionales

se mantienen con el servicio contratado en el tiempo sin grandes modificaciones y mantienen su ARPU¹¹ original, porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Se requieren estrategias principalmente de mercadeo para incrementar su nivel de satisfacción, y realizar upselling.

- **Usuarios Ocasionales:** Son aquellos que o no consideran el uso del internet como un servicio básico, o no tienen capacidad para mantener el servicio por temas económicos, entonces contratan planes de capacidades bajas o contratan el plan pero no se mantienen en el tiempo. Aquí podría categorizarse los servicios prepago, pero actualmente en Netlife no existen, Es necesario analizar a los llamados clientes golondrinas y porque realizan una contratación temporal del servicio y son gran parte de los desertores del mercado.

Adicionalmente a la categorización anterior podemos clasificar a los clientes en el uso del servicio por su ARPU. En aquellos que están pagando precios sobre la media o bajo la media, por tanto se evalúa su participación en el monto global de ingresos de la compañía.

1.2.2.2 Teoría de Calidad y Satisfacción de clientes

Existen diferentes técnicas y conceptos para definir la satisfacción de clientes y medir la calidad de servicio, toda compañía debe establecer procesos de medición de la calidad de sus servicios, que es otro de los principios del seis sigma: Tener hechos y medirlos, para poder controlar los procesos. Uno de los conceptos principales en el cambio de procesos es la “mercadotecnia defensiva”¹².

La experiencia de un buen servicio liga la calidad a la satisfacción. Existen varias definiciones de calidad: producir los bienes y servicios que se demandan con el menor costo posible para

¹¹ Average Revenue Per user, es el ingreso promedio de facturación por cliente o usuario.

¹² Mantener clientes satisfechos a través de la calidad de servicio. www.soyentrepreneur.com

la sociedad (Genigi Taguchi), conformidad con las especificaciones (Crosby, Phillip B), se puede concluir que consisten en darle al cliente lo que el espera con la mejor experiencia de servicio.

Con la satisfacción del cliente se traducen cuáles son sus necesidades y podrían reducirse a dos tipos de elementos: elementos tangibles y elementos intangibles

- a) Elementos tangibles: como la apariencia del personal, la imagen de centros de atención y ventas, materiales de comunicación, sitios de atención y recaudación, infraestructura de la compañía.
- b) Elementos intangibles: como el cumplimiento es decir entregar el servicio prometido en todos sus aspectos, cumplimiento de agenda y horarios, disposición del personal a ayudar y resolver problemas, amabilidad, rapidez en la atención de requerimientos, conocimiento, empatía.

De la entrega a los clientes de los elementos antes mencionados se derivara tener dentro de la empresa, fans, clientes satisfechos, clientes insatisfechos

- **Cientes que son “Fans”** Philip Kotler, *“el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición”*¹³. Son clientes que permanecerán con la marca incluso en momentos difíciles. Son clientes que muestran satisfacción producto o servicio y lo recomiendan incluso en redes sociales. Para conseguir clientes que sean “Fans es necesario también que los empleados estén

¹³ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia.

felices. Jaramillo Andrés, 2013 “No hay que poner en duda cualquier inversión que vaya en favor de tus empleados ni de tus clientes. Eso se devuelve con creces”¹⁴

- **Cientes Satisfechos:** Son aquellos en los que se ha cumplido el estándar, no se ha superado su expectativa o percepción en la entrega del servicio. En un mercado como el ecuatoriano mayormente enfocado a los precios, mantener clientes satisfechos es complicado, pues el referente de aquellos es el competidor más económico y por tanto aunque se encuentre satisfecho podría cambiar rápidamente de servicio. Mejorar la satisfacción requiere servicios adicionales o productos agregados que superen su expectativa.

En el Ecuador la ley de defensa del consumidor faculta al usuario a cancelar su servicio notificando con 15 días de anticipación independientemente de si se realizó un contrato de adhesión¹⁵ o el formato aplicado por la ARCOTEL.

- **Cientes Insatisfechos:** Este tipo de clientes son los que se convierten en desertores, de manera general no se cumplió los estándares y desean cambiar de proveedor. En el análisis del presente estudio se usara las 8 Dimensiones de Garvin para establecer y atacar el cambio en procesos. Esto requiere una inversión en la cadena de valor que se traduce a mediano plazo en una reducción de costos.

¹⁴ Vallejo Gabriel, Servicio con Pasión 2013, pág. 36

¹⁵ Ley orgánica de defensa del consumidor, Registro Oficial 520

1.2.2.3 Las dimensiones del cliente de Garvin

Sobre las ocho dimensiones de calidad de David A. Garvín¹⁶:

- Rendimiento: las características principales de operación de un producto.
- Características: las condiciones o estándares que un producto tiene.
- Confiabilidad: la probabilidad de que un producto sobreviva durante un periodo definido de tiempo, bajo condiciones de uso estipuladas.
- Conformidad: el grado en el cual las características típicas y de rendimiento de un producto coinciden con las normas establecidas.
- Durabilidad: tiempo de uso de un producto antes de que se deteriore físicamente, o hasta que sea preferible su remplazo.
- Capacidad de Servicio: la rapidez, cortesía y competencia en los trabajos de reparación.
- Estética: la apariencia del producto, su sensación, sus sonidos, sus gustos, sus olores.
- Calidad percibida: el juicio subjetivo de la calidad que resulta de la imagen, publicidad y nombres de marca.

Es necesario considerar que hoy en día los clientes tienen un alto acceso a canales de comunicación masivos (Facebook, Twitter) y de ahí se deriva su grado de —influencia— en la sociedad o en su entorno social:

- **Clientes Altamente Influyentes:** Puede incrementar o disminuir el valor de marca por su criterio o recomendación, son aquellos que se comunican por redes sociales, este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. También están aquellas personas que son reconocidas en público.
- **Clientes de Regular Influencia:** Tienen una determinada influencia en grupos más reducidos.

¹⁶ Calidad una retrospectiva www.visionindustrial.com.mx

- **Cientes de Influencia a Nivel Familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos. Para servicios de banda ancha la influencia familiar es importante pues en marketing son los decisores de la contratación del producto o servicio.

De esta manera se podrá identificar en un estudio de mercado de forma más específica aquellos clientes potenciales según su nivel de intensidad de uso del producto o servicio y según su poder de influencia.

1.2.2.4 Necesidades y Expectativas

Hoy la Teoría de la calidad y necesidades de los clientes está basada no únicamente en su uso del producto y del servicio sino en la experiencia que buscan.

Todos los procesos deben darse mediante una estructura de entrega de valor. “El proceso de entrega de valor consiste en asegurarse que cada cliente que pago por nuestro producto este contento con su decisión de hacer negocios con nosotros. Todo desde la logística de entregar un producto físico hasta el servicio de atención al cliente y seguimiento. Mientras más contentos los clientes estén, más probable es que nos vuelvan a comprar y además de referirnos a otras personas que estén en el mercado buscando servicios o productos similares a los que tenemos para ofrecer. Especialmente si ofreces una garantía por el producto, la entrega de valor nos va a permitir cumplir con nuestro objetivo”¹⁷

La experiencia del cliente está definida por los usuarios de un servicio, tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente requiere. Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera obtener del producto o servicio y que le genera valor agregado a su experiencia.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. En la parte

¹⁷ Entrega de valor: Asegurando la satisfacción de los clientes. <https://blogs.law.harvard.edu/>

tecnológica es claro diferenciar entre clientes entendidos y aquellos que hacen uso del servicio sin mayor experiencia cuando tienen necesidades de soporte.

Tradicionalmente las necesidades, preferencias o requerimientos de las personas se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas. Algunas necesidades se denominan "básicas" porque perduran con el tiempo y se relacionan con aspectos humanos definidos en la Pirámide de Maslow¹⁸ de comer o la necesidad de tener un lugar en donde vivir. Otras necesidades aparecen con el tiempo como la necesidad de ser amado o la necesidad de ser reconocido.

De esta manera los requerimientos o percepciones de los clientes en función de sus necesidades no se presentan necesariamente de manera escalonada o secuencial, muchas veces podemos tener varias necesidades de manera simultánea, las cuales se pueden dar al mismo tiempo sin que se afecte la una u la otra. En otras oportunidades la limitación de recursos puede generar la necesidad de priorizar, la persona deberá elegir entre una u otra, si no cuenta con el dinero para satisfacer dos al mismo tiempo.

A su vez, las necesidades pueden suplirse o reemplazarse por otras, o cambiarse los gustos o preferencias por temas relacionados con malas experiencias o precios en el caso de servicios.

1.2.2.5 Valor de un Cliente para una Compañía

De manera general en el presente análisis se busca crear un modelo de servicios, que genere rentabilidad, que busque vender y mantener, que potencie la diversificación de cartera y productos focalizados al segmento de mercado elegido, que se garantice cartera y flujo

¹⁸ Jerarquía de las necesidades humanas : necesidades básicas están en la base y los deseos en la parte superior

medidos por EBITDA¹⁹, y que construya un valor de marca sostenible en el tiempo.

La fidelización, mantenimiento y lealtad de los usuarios es una ventaja competitiva. Desarrollar y mantener la satisfacción de los clientes, o lo que es igual, logra establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes es el reto de las empresas generadoras de servicios.

Un punto que causa polémica es determinar que es más conveniente: si mantener un usuario del servicio o conseguir uno nuevo. Según Philip Kotler, conseguir un cliente nuevo es entre 5 a 7 siete veces más caro que retener al "antiguo". Descubrir en qué puede beneficiar la empresa al cliente es el secreto que le permitirá dar un paso al frente antes que sus competidores.

Desde esta perspectiva se considera vital establecer cuál es el valor de un cliente y su permanencia en el tiempo.

Algunos conceptos describen al Valor de vida de un cliente como "los beneficios totales generados durante el período en que un cliente hace negocios con su empresa. O sea los ingresos que durante el ciclo de vida del cliente genera el mismo a la empresa.

La teoría que subyace tras la gestión de la vida del cliente es simple: ofrecer valor a sus clientes para fidelizarlos y hacer que sean cada vez más valiosos para su empresa

En este sentido el valor del cliente dependerá de lo corto o largo que resulte el ciclo de vida del mismo en la empresa. En sectores estratégicos se establece de acuerdo a la relación contractual establecida de permanencia de un cliente.

Y (valor de vida) = F (ciclo de vida)

¹⁹ EBITDA: Earnings before taxes, depreciation and amortization

A mayor o menor ciclo de vida del cliente, mayor o menor será su valor de vida para la empresa. El reto de la empresa será como retener al cliente para alargar su ciclo de vida. En la práctica, no es tan fácil. El mercado impulsa el cambio. Aparecen nuevos competidores en escena, y los ya existentes ofrecen nuevos productos o políticas de precios tentadoras. Y, a medida que pasa el tiempo, cambian las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes.

La tendencia actual propone estrategias de cambio y reingeniería para que los procesos y gestiones de las compañías se orienten más al cliente y propone transformar las 4 Ps tradicionales con nuevas metodologías de Mejoramiento Continuo, otro de los 7 principios bajo el cual trabaja la metodología six sigma.

De esta manera se consigue mejorar no únicamente los costos de adquisición sino que se potencia la retención, la fidelización y el mantenimiento.

Se trata de crear constantemente un valor superior al cliente para retenerlo e incrementar su figura como ente de rentabilidad e ingreso. Esto implica una implementación completa de variables de calidad y compromiso de servicio en toda la empresa.

Sobre la calidad total Philip Kotler opina "*La calidad no está restringida al funcionamiento de los productos según las pretensiones de la compañía. La calidad proviene de cada contacto con la compañía, desde la forma que tiene de contestar al teléfono, informar al cliente de las fechas de envío, hasta la atención a las reclamaciones, y así sucesivamente. Se ha puesto demasiada atención en la mejora de la calidad del producto y demasiado poca en mejorar la calidad del servicio en general*"²⁰

Se puede concluir entonces que no es únicamente una cuestión de satisfacer las necesidades

²⁰ Kotler Philip, Dimensiones de Mercadotecnia.

del cliente sino estudiar a diario el comportamiento del cliente. Se busca predecir el comportamiento del cliente para actuar y adelantarse a sus futuras o eventuales necesidades a través de la propuesta de un valor superior que perdure en el tiempo.

- 1) Comparar el efecto de diferentes tipos de publicidad en el valor de los clientes.
- 2) Detener la deserción de los clientes de una manera accesible.
- 3) Establecer los parámetros de éxito de un programa de CRM.

El conocimiento del ciclo de vida del valida que la orientación al servicio es lo más importante, se requiere ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita

1.2.2.6 Métodos de cálculo del valor de vida del cliente

Existen varios métodos para calcular el valor de un cliente. La exactitud de este cálculo estará en relación al método que utilices para calcular dicho valor. Uno de los conceptos es el CLV (Customer Life Value) que introduce una serie de variables para valorar el costo también de adquisición de un cliente

Uso de la herramienta SPSS para predecir del ciclo de vida del cliente

Este tipo de herramientas ayudan a segmentar clientes en función de su comportamiento de compra y de su rentabilidad, permite clasificar productos, servicios o marcas en el mercado, o cuán importante son determinados rasgos del producto para los clientes. En análisis de encuesta como el usado en la presente investigación permite comprender sobre las actitudes de clientes, preferencias, y comportamientos, y garantizar que los clientes se sienten plenamente satisfechos en la entrega del servicio de la compañía.

También se puede utilizar herramientas predictivas basadas en datos de comportamiento histórico, esto corresponde básicamente a análisis de datos con información relacionada con situaciones pasadas, hechos presentes y acciones proyectadas para el futuro, que permitan tomar decisiones.

1.2.3 Marco Conceptual. El Internet y las Tecnologías de la Información

"La población ecuatoriana debería estar integrada nacional e internacionalmente a través de Internet y de otros medios electrónicos para el intercambio de información, en este sentido es necesario, promover el desarrollo de Internet y de los intercambios de información por medios electrónicos." MINTEL 2012²¹

La masificación del Internet y el apoyo a las tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) hoy en día son indispensables y se han convertido en parte de la vida cotidiana de la sociedad, todo esto se ha visto desarrollado por servicios en hogares inteligentes, recepción de facturación electrónica, domótica, servicios OTT²²

- La integración de sectores estratégicos como son educación, salud, y cultura.
- Apoyo al sector tributario con la implementación de la facturación electrónica
- La descentralización, de todo tipo de servicios y compras como el comercio electrónico,
- Igualdad de acceso a la información, dado que la mayor parte de personas tendrán la misma posibilidad de acceder a la información contenida en Internet.
- Transparencia en la gestión pública.

Lograr la masificación del Internet, requiere acción privada y estatal que enfoque estrategias en contenido, infraestructura de redes, equipamiento, capacidad de inversión y capacidad humana y de conocimiento.

²¹ Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información 2012. Ecuador Digital 2.0, pág. 18

²² Over the TOP, forma de transmitir otros servicios de audio y video a través de la internet

1.2.3.1 Infraestructura de la Información y el Conocimiento

El concepto de acceso a internet requiere fomentar la participación de la empresa privada hacia la dotación de sus servicios, de tal forma que se pueda disminuir la incertidumbre en el desarrollo potencial del mercado y se genere inversión, lo cual implica hasta su eliminación las barreras a la entrada y salida.

Esta estrategia deberá englobar políticas concernientes a:²³

- a) Potenciar masificación del Internet.
- b) Incentivar y facilitar la competencia en la provisión del acceso a Internet,
- c) Desarrollar medios de acceso a través de los planes de expansión de cada operador
- d) Establecer una normativa para dar seguridad a los consumidores sobre la realización de transacciones y negocios a través del Internet, generando confianza en el ciberespacio.
- e) Política sobre acceso universal.
- f) Reducción de los costos al acceso, consideraciones en salvaguardas para equipamiento final de servicios de telecomunicaciones.
- g) Promover la ampliación de la electrificación
- h) Impulsar la promulgación de la ley de contratación electrónica o comercio electrónico, emitiendo reglamentación vinculada a la seguridad electrónica enlazado también a leyes de firmas y Certificados Digitales.

1.2.3.2 Economías de Red, Sociedad de la Información y Gestión del Conocimiento

En la parte anterior se trato de la importancia de la masificación del Internet, pero debemos ahora explorar la estrategia para lograrlo apoyada en la generación de una economía de red basada en la creación de Modelos de Negocio enfocados al cliente y que minimicen los errores en la cadena de producción.

La globalización y el cambio tecnológico han dado origen a una nueva era de desarrollo económico. Los esfuerzos se orientan en la búsqueda de nuevas fuentes de competitividad y

²³ SUPERTEL, Jornadas de ampliación de redes y normativa para SVA, publicación 2011

riqueza, generados mediante el desarrollo y empleo inteligente de los activos intangibles más difíciles de replicar: el conocimiento, las capacidades y la propiedad intelectual²⁴.

Para mantener la competitividad es necesario mantener innovación continua y renovación del conocimiento. Esta necesidad ha ido creciendo conforme se han acortado los ciclos de vida de los productos por el continuo cambio tecnológico, que presiona a la implantación de mayor sofisticación técnica, gerencial y de conocimiento

Considerando uno de los principios del seis sigma donde los hechos y el capital humano son indispensables se busca reorientar , los medios tradicionales de competencia y marketing prestándose mayor énfasis a nuevas prácticas de operación, como son la Gestión del Conocimiento convirtiéndose en una exigencia en todos los ámbitos sean estos tecnológicos o industrias maduras o de baja tecnología.

La Gestión del conocimiento se orienta hacia crear y potenciar el conocimiento del recurso humano desde las bases en función de cumplir procesos y estándares de forma óptima. La reorientación de un negocio requiere adquirir destrezas que permitan consolidar la gestión, plataforma tecnológica, y servicios entregados, de esta manera se obtendrá la ventaja competitiva de orden superior.

La nueva economía tiene dos dimensiones:

- Tecnológica: Cambio en la adquisición, procesamiento y distribución del conocimiento que afecta al hardware que procesa, al sistema de comunicaciones que lo transmite y al software que dirige el sistema, es decir a los dispositivos que hoy podrían ser computadores, celulares, Tablets y otros asociados a la domótica, así como el internet y las aplicaciones
- Económica: Creación de nuevos productos y procesos para la producción y consumo, enfocados a la automatización e interacción con proveedores externos e internos que faciliten la adquisición y mantenimiento del servicio.

²⁴ Carl Shapiro, Information rules: A strategic Guide to The Network Economy

1.2.3.3 Evolución de la nueva Economía de Información

1. Tecnologías de la información y comunicaciones facilitan la organización de procesos de forma ágil y eficiente.
2. Cambios en el ciclo de vida de los productos y las tecnologías, potencian la entrega de servicios, siendo la mayoría personalizados para cada uno de los clientes. Esta posibilidad se da no únicamente por los tangibles sino por los temas tecnológicos y todos los servicios sobre plataformas de internet.
3. Cambios en la economía. Hoy el mercado no impone sino las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. Vallejo Gabriel, 2013 señala “Lo que importa es la experiencia del cliente en la adquisición del producto y/o servicio y el uso del mismo hasta que cumple su ciclo de vida²⁵” (p.141)
4. Economías de red, las interacciones entre individuos y organizaciones son necesarias de forma globalizada y a gran escala generan dependencia en productos y servicios.

El conocimiento, el capital intelectual son para la gestión del conocimiento y la metodología six sigma factores clave que dotan de mayor capacidad organizativa, redefiniendo la misión y los objetivos de la organización así como el modo de hacer las cosas

Una de las debilidades en la estructura de administración del talento humano en las compañías es la incapacidad de suplantar personas en los procesos por la falta de conocimiento. Para esto se requiere implementar una estructura jerárquica de “conocimiento”²⁶

La sociedad de la información, esta transformando las economías de todos los países es la transición de una economía industrial hacia otra basada en la producción, distribución y utilización de la información y del conocimiento.

²⁵ La experiencia del cliente es desde la contratación, la activación y el servicio postventa.

²⁶ El modelo de Gestión del Conocimiento identifica la gente clave, genera backups y documenta todo el conocimiento necesario o crítico en un proceso para ser replicado.

1.2.3.4 Tics y Dimensión Competitiva

Dentro de la obtención de ventajas en el mercado, uno de los más relevantes es la evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que ha eliminado barreras y mejora la capacidad de gestionar el conocimiento y aprender, al interior de las compañías y de nuestros clientes. A mediano y largo plazo la sostenibilidad dependerá de cuanto las empresas logren comprender y aprender de sus clientes

Principios básicos en el momento de conseguir una sinergia en ambas dimensiones, competitividad y tecnologías de la información:

1. La información tiene un alto costo implícito en su creación, implica investigación, prueba, aprendizaje, inversiones que muchas veces no se cuantifican dentro de las compañías pero que tienen un alto costo involucrado en horas hombre y pérdida de productividad, pero barata para reproducir(en términos económicos: tiene un alto costo fijo, pero un bajísimo costo marginal)

2. La información es un “experience good”, lo que significa que los clientes deben usar y experimentar el producto para poder valorarlo. Como se ha mencionado en anteriores capítulos, el cliente vive una experiencia completa que es la que hace que su decisión sea permanecer en el tiempo o cambiar de proveedor.

3-Los productos o servicios que tienen un “lock-in”²⁷ se beneficiaran de costos de transferencia que evitarán que los clientes cambien a un producto de la competencia. Esto se genera por la dependencia del cliente o usuario hacia el uso de una o varias características del servicio, en el caso de Netlife se harían referencia al uso de la tecnología de fibra.

4- La retroalimentación positiva es fundamental consolidar los procesos que tienen resultados de acuerdo a los estándares todo el marco positivo es parte de la economía de red (Networked economy). Es también necesario considerar que la retroalimentación negativa sirve como un indicador de corrección en los procesos errados, six sigma.

²⁷ Término usado para definir que un producto o servicio engancha al cliente de tal manera que se evita la cancelación del mismo.

1.2.3.5 La Competencia en la Actualidad

- Existe un nuevo giro teórico que deja a un lado las premisas básicas de la ventaja comparativa, debe buscar una diferenciación en factores de orden superior y no en factores de la ventaja comparativa, sino por el contrario debe añadir factores como la calidad, las características y la innovación del producto que son las razones esenciales para crear y mantener una alta y creciente productividad.
- La competencia que en el mundo globalizado de hoy es creciente y dinámica, ha perdido el estatismo del monopolio y por tanto resulta en procesos, dinámicos y todo proceso debe ajustarse a los procesos y nuevas tecnologías que demanda el mercado. En muchas empresas se usa la teoría de ajuste al cambio.
- Es un elemento básico, por tanto, la mejora en métodos de proceso y tecnología son importantes porque algunas empresas tienen la capacidad de invertir más en investigación y desarrollo que es lo que contribuye a la mejora tecnológica que sin duda es un elemento básico en el mejoramiento económico de una nación.
- Los factores no deben considerarse garantizados o fijos, sino por el contrario la empresa debe buscar la estrategia de movilizar estos factores de tal forma que se vuelvan más productivos ya sea siendo dentro de los procesos más eficientes o trasladándolos hacia donde lo sean.
- Finalmente para la alta dirección queda centrado en un proceso de creación a largo plazo se busque la estrategia de lograr una ventaja competitiva.

Las empresas deben elegir las mejores estrategias así como hacer las asignaciones más documentadas de sus recursos. *“Las empresas no alcanzaran el éxito a menos que basen sus*

estrategias en la mejora de la innovación en la resuelta voluntad de competir y en una comprensión realista de su entorno nacional y de la forma de mejorarlo”²⁸. (Doryan 1998).

1.2.4 Hipótesis

La disminución de deserción de clientes tendrá una tendencia acelerada y de estabilización, mediante la aplicación de un modelo de negocios que enfoque los procesos al diseño, análisis, medición y control establecidos por la metodología six sigma. Esto permitirá optimizar la estructura de costos de la compañía con la identificación de necesidades de los clientes, atacando las causas de deserción administrativa y voluntaria y consiguiendo una mayor participación del servicio FTTH en el mercado de internet y banda ancha.

La estrategia competitiva a utilizarse debe ser enfocada hacia mejorar la experiencia de los clientes en las áreas críticas de apoyo, segmentándose el mercado en función de los requisitos del cliente y realizándose inversiones en automatización y gestión de procesos.

1.2.5 Identificación y Caracterización de las Variables

Variable Dependiente: Índice de deserción de Netlife.

Variable Independiente: Procesos de gestión de clientes.

²⁸ DORYAN, Políticas de Reconversión Industrial, 1998

CAPITULO II

2. MÉTODO

El análisis a realizar comprende el período 2012-2014; periodo mínimo para poder realizar un análisis estructural del desempeño de NETLIFE como reenfoque de negocio y desempeño real del producto fibra óptica al Hogar, en el crecimiento de clientes y/o mantenimiento.

Delimitación del Problema.

Delimitación Espacial. La presente investigación será enfocada al caso específico de la empresa MEGADATOS su producto NETLIFE, el análisis se realizara en la posición actual de la red GEPON de fibra en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Delimitación Temporal. El análisis será realizado con antecedentes desde la instauración de la nueva tecnología y específicos para los años 2012-2014, en que se consolida el cambio de tecnología y se reorienta al negocio masivo consolidando su estrategia de negocio y estructura organizacional

2.1 NIVEL DE ESTUDIO

Como se mencionó anteriormente, el método a utilizar será principalmente descriptivo deductivo, a través de indicadores que muestren la posición de la compañía en el sector de las telecomunicaciones y entrega de servicios digitales, la penetración en el mercado del Internet y un análisis de la cadena de valor, así como de los procesos internos de la compañía como parte de su modelo de negocio. Adicionalmente presentara tendencias históricas de la

participación de la empresa conforme se dio la creación de nuevos productos así como la demanda insatisfecha de Internet FTTTH en el Ecuador

La presente investigación también tiene carácter descriptivo-analítico, ya que permite ver las relaciones entre las diferentes variables escogidas para la formulación de índices de penetración, relaciones entre empresas del sector, productividad, relaciones entre actividades y procesos de la cadena de valor, que permitan determinar mediante datos y cifras el desempeño de Netlife y su estrategia de procesos de análisis, mejoramiento y control mediante los principios que enmarca la metodología seis sigma

Para poder realizar la presente investigación se procederá a utilizar fuentes primarias como son la información histórica recopilada del desempeño propio del negocio, del sector y de los competidores relacionados; y fuentes secundarias, como entrevistas a clientes y encuestas a los participantes del proyecto.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien anteriormente al período de análisis, Netlife tenía un enfoque de soluciones de telecomunicaciones en el sector corporativo, se considera el cambio en la estructura tecnológica y segmentación de mercado, además de la realización de inversión en nueva tecnología y creación de la red de fibra de Netlife, para el segmento personal.

En este sentido para la identificación de las necesidades de los clientes y las estrategias para disminuir la deserción se utilizara investigación de campo mediante encuestas y focus group²⁹.

De igual manera para el establecimiento de cambios en los proceso de acuerdo a la competencia y a las restricciones regulatorias se utiliza documentación de modelos los

²⁹ Grupo objetivo sobre el cual se trabaja una serie de preguntas orientadas a identificar una necesidad o tendencia.

modelos establecidos en el marco teórico y las leyes que sustentan la operación de servicios en el sector.

2.3 MÉTODO

Se considera la investigación de tipo Descriptivo-Causal, pues el planteamiento utilizara datos históricos y tendencias sobre el grado de penetración de la tecnología FTTH, con el fin de establecer estrategias y métodos de crecimiento sostenido que consolide el giro de negocio para Netlife- NETLIFE, como Portador de Valor agregado y como parte del sector de las Telecomunicaciones, siempre orientado al enfoque de mejoramiento del servicio y de la experiencia del cliente.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

- La población a ser analizada compete a todos los servicios de Netlife para el periodo de análisis de acuerdo a su catálogo de productos, planes Home en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Para el análisis de deserción se utiliza la información de población total de servicios durante el periodo de análisis y su distinto comportamiento en procesos de Netlife.
- Para el análisis de necesidades de clientes se toma una muestra para realización de encuestas, mediante entrevista telefónica estructurada con una serie de preguntas

Ficha técnica de la encuesta

Tipo de Investigación: Cuantitativa

Grupo objetivo: Ex clientes de Netlife de Quito y Guayaquil, mayores de 18 años.

Tamaño de la muestra: De un total de 3000 contactos se procesó 390 casos 160 de Quito y 230 de Guayaquil

Error muestral: +/-4,96%.

2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizara análisis de procesos, e instrumentos de gestión gerencial como ciclo de mejoramiento, identificación de necesidades de garvín, elementos y principios del seis sigma, apoyados en encuestas e información histórica y de desempeño de la compañía.

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

La información utilizada en el presente análisis proviene de indicadores y procesos internos de la compañía que son analizados y cuantificados de acuerdo al estándar y la periodicidad establecida en la matriz de KPIs determinados en los procesos de calidad

De igual manera las encuestas se realizaron a una muestra que arroja 95% de confianza a clientes reales que tuvieron el servicio de la compañía y que por los motivos analizados más adelante cancelaron su servicio

También se ha utilizado documentación de apoyo de gestión empresarial y regulatoria.

2.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La investigación ha sido realizada en Microsoft Office bajo los programas Word y Excel, así como la presentación en Power Point. Los datos de las encuestas se procesaron con el paquete SPSS.

CAPITULO III

3. RESULTADOS

3.1 PENETRACION DEL INTERNET Y ANALISIS DE DESERCIÓN

3.1.1 La evolución del Internet

La Evolución del internet se ha dado en tres fases

- a) DIAL UP: un internet de baja demanda, con baja capacidad y anclado a la necesidad de mantener una Línea Telefónica
- b) BANDA ANCHA: Internet con una conexión Dedicada, mejor capacidad, que también requiere de un coaxial o para telefónico, velocidad asimétrica al menos de 8Mbps con una compartición 8 a 1
- c) INTERNET DE ALTA VELOCIDAD: uso de una conexión dedicada, alta capacidad, uso de tecnología de fibra óptica directa al hogar, velocidad simétrica y con el nuevo concepto de la Supertel /ARcotel una velocidad de más de 10 Mbps.

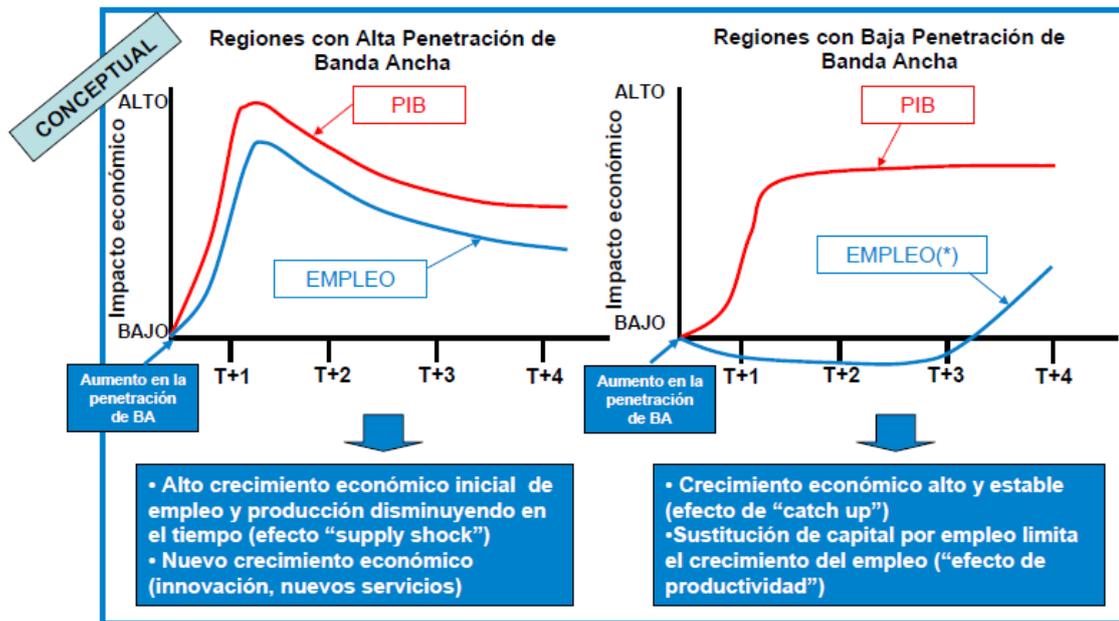
CUADRO 1: Externalidades positivas causadas por la Banda Ancha.

EFEECTO	DESCRIPCION	EJEMPLOS DE IMPACTO
Productividad	<ul style="list-style-type: none">Mejora de la productividad como resultado de la adopción de procesos de negocio más eficientes facilitados por la banda ancha	<ul style="list-style-type: none">Mercadeo de exceso de inventarioOptimización de la cadena de suministro
Innovación	<ul style="list-style-type: none">Aceleramiento de la innovación como resultado de la introducción de nuevas aplicaciones y servicios que utilizan la banda ancha	<ul style="list-style-type: none">Nuevas aplicaciones y servicios (telemedicina, búsqueda por Internet, aplicaciones en móviles, comercio electrónico, VOD y redes sociales)Nuevas formas de comercio e intermediación financiera
Recomposición de la Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none">Atracción de empleo a otras regiones como resultado de la posibilidad de procesar información y proveer servicios a distancia, con la consiguiente descentralización	<ul style="list-style-type: none">Tercerización de serviciosCentros virtuales de atención a clientesDesarrollo de clusters económicos

Fuente: Análisis económico de la CEPAL 2012

Elaboración: CEPAL

GRÁFICO 1. Impacto Económico de la Banda Ancha



Fuente: Análisis económico de la CEPAL 2012

Elaboración: CEPAL

El acceso a las tecnologías de la información tiene una relación directa con la mejora en el PIB y la calidad de vida de las poblaciones, el mejoramiento de las redes de información y la banda ancha amplia las capacidades de educación, emprendimiento, y productividad.

3.1.2 El internet en el Ecuador

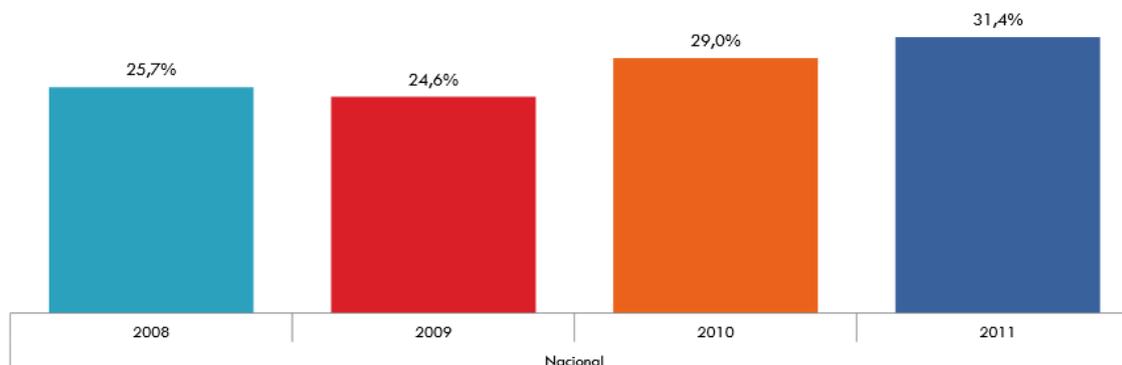
El Internet en el Ecuador, se ha vuelto un servicio básico, experimentando una tendencia creciente de penetración y tecnología desde el año 2010.

Actualmente existen en promedio 6 usuarios por cada conexión de banda ancha, a una tasa de promedio de personas en el hogar de 4,2.

Hasta el año 2011 la mayoría de suscriptores que usaban el internet se encontraban consumiendo velocidades inferiores o iguales a 1 Mbps alrededor del 70%, a partir del año 2012 hasta la fecha la mitad de los usuarios utiliza velocidades superiores, evolucionando la tecnología hacia nuevos usos y aplicaciones.

GRÁFICO 2: Uso del Internet Histórico en Ecuador

El **31,4%** de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses, **5,7 puntos** más que lo registrado en el 2008.



¿(...) ha usado en los últimos 12 meses el Internet, desde cualquier lugar?

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total.

Fuente: Encuesta del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: INEC

La provincia con mayor uso del Internet es Pichincha, seguida de Azuay y Guayas

CUADRO 2: Provincias con mayor penetración del Internet

Uso de Internet : Nacional				
	2008	2009	2010	2011
Pichincha	41,6%	42,8%	46,9%	44,5%
Azuay	36,0%	31,6%	37,5%	36,9%
Guayas	26,5%	28,9%	29,7%	34,8%
Tungurahua	25,9%	27,1%	29,2%	34,1%
Loja	24,3%	23,1%	25,3%	31,6%
Total Nacional	25,7%	24,6%	29,0%	31,4%
El Oro	22,8%	22,7%	30,3%	31,2%
Imbabura	23,8%	24,0%	29,1%	29,9%
Santo Domingo	-	-	25,5%	28,7%
Chimborazo	21,9%	21,5%	23,5%	26,7%
Cañar	21,3%	17,4%	21,2%	25,9%
Carchi	18,3%	19,7%	22,9%	24,9%
Esmeraldas	14,2%	16,6%	18,5%	23,9%
Cotopaxi	17,9%	16,7%	19,6%	22,8%
Amazonía	16,9%	15,6%	20,3%	21,3%
Manabí	12,3%	13,1%	18,1%	20,3%
Bolívar	13,0%	19,0%	19,0%	20,2%
Los Ríos	13,0%	11,5%	17,2%	20,1%
Santa Elena	-	-	15,6%	18,8%

Fuente: Reporte Anual de Estadísticas sobre Tics

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

El uso del Internet por Quintiles se evalúa por en uso en el hogar, en el trabajo o en una institución educativa en una proporción diferente dependiendo del Nivel socioeconómico en el que se encuentran, y el uso o necesidad varía de acuerdo a su poder adquisitivo.

CUADRO 3: Uso Del Internet por Quintiles

	Hogar				Trabajo				Institución educativa			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Quintil 1	1,10%	8,30%	7,00%	10,80%	4,00%	1,90%	1,40%	1,30%	48,30%	42,50%	41,10%	48,90%
Quintil 2	4,00%	8,70%	9,60%	16,00%	3,90%	4,60%	4,20%	3,20%	44,70%	36,00%	37,30%	39,10%
Quintil 3	8,10%	11,60%	17,20%	27,80%	7,10%	8,10%	6,00%	5,70%	30,20%	31,00%	30,00%	27,40%
Quintil 4	14,30%	22,80%	31,10%	36,70%	14,60%	12,90%	11,10%	11,20%	25,20%	23,80%	21,40%	17,50%
Quintil 5	37,50%	44,90%	59,20%	61,40%	21,00%	20,80%	17,00%	15,80%	13,10%	10,70%	8,10%	7,70%

Fuente: Reporte anual de estadísticas sobre TICS 2011

Elaboración: INEC

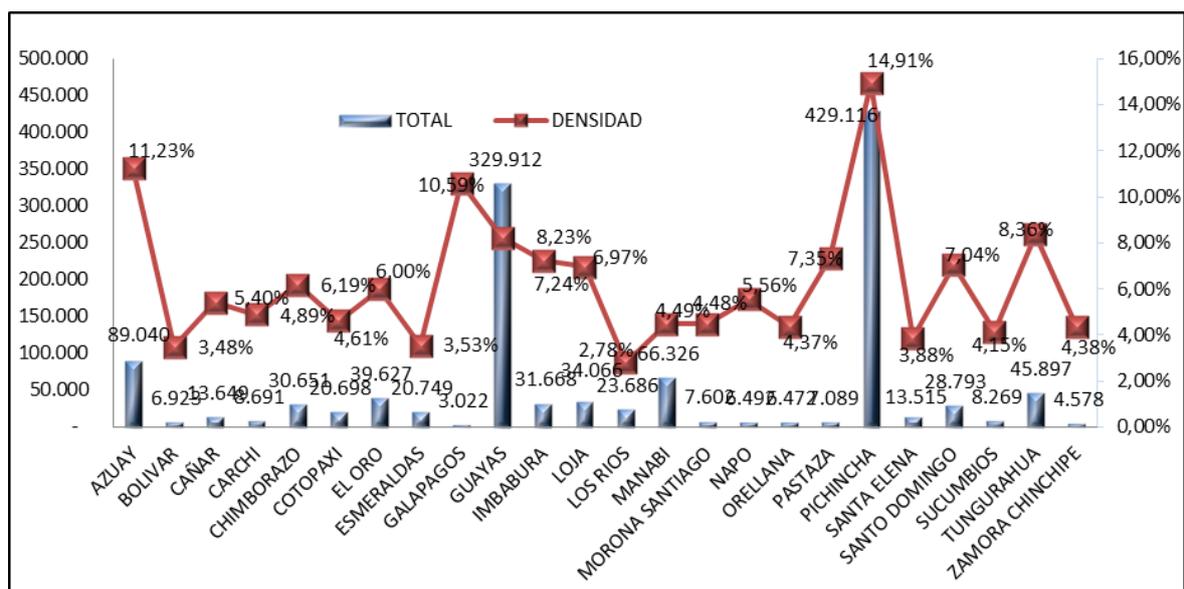
3.1.3 Penetración del Internet en Ecuador y participación de proveedores

Con anterioridad no se habían considerado el impacto en los indicadores del PIB que provocaba el crecimiento de la banda ancha, sobre todo como composición de ingresos y cambio en las tasas ocupacionales.

Por todos estos beneficios, Ecuador es uno de los países que tiene como prioridad y objetivo nacional que la población de manera general tenga acceso a información y conocimiento, mediante el uso efectivo de las tecnologías de Banda Ancha.

De acuerdo a la SUPERTEL Pichincha es la provincia con mayor cantidad de abonados y usuarios de internet

GRÁFICO 3: Densidad de abonados por provincia



Fuente: Información sectorial de la SUPERTEL sept 2014

Elaboración: La autora

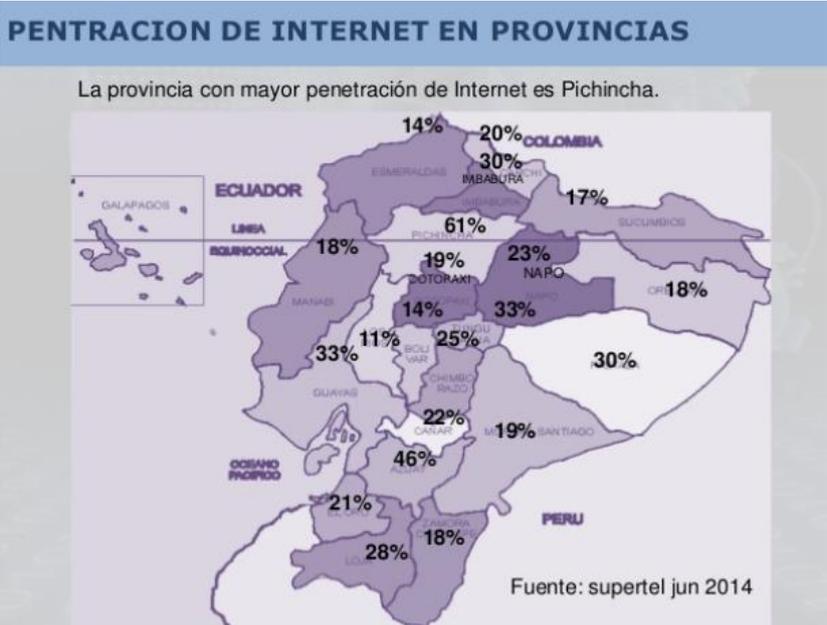
El análisis histórico del comportamiento del mercado de telecomunicaciones ha sido exponencial y Ecuador evidencia una tendencia exponencial de crecimiento, es así que el número de abonados ha crecido del 12,48% en el 2010 al 37,46% a septiembre del 2014 mostrando claramente el índice de penetración en Internet Banda Ancha.

Hasta hace una década el alcance e infraestructura de redes de telecomunicaciones era limitado, con tan solo 1.413 Km de fibra óptica y conexión para 11 provincias. Sin embargo para el año 2012 se cuenta con 15.630 Km de fibra óptica y 23 provincias conectadas. Netlife cuenta con una alianza estratégica con una de las empresas del sector que mantiene la red de fibra con presencia en 100 ciudades del país.

Este crecimiento se ha sostenido apoyado por las metas del Plan de Desarrollo de Banda Ancha entre el 2013 al 2017 las mismas se han orientado a los siguientes objetivos³⁰:

- Disminuir significativamente el precio del Kbps,
- Incrementar las pequeñas empresas conectadas a Banda Ancha
- Lograr que la mayoría de parroquias rurales tenga conexión a Banda Ancha
- Aumentar los hogares con acceso a Banda Ancha
- Triplicar el número de conexiones a Banda Ancha
- Alcanzar al menos el 75% de la población ecuatoriana con acceso a Banda Ancha.

GRÁFICO 4: Penetración de Internet en Provincias

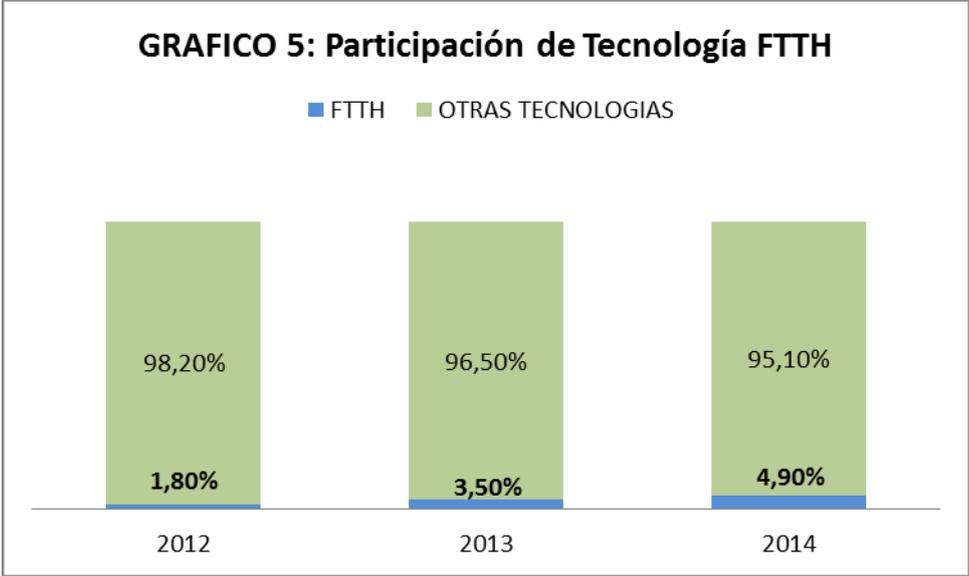


Fuente: Información estadística de la Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaboración: Supertel

³⁰ Plan de desarrollo de Banda Ancha del MINTEL

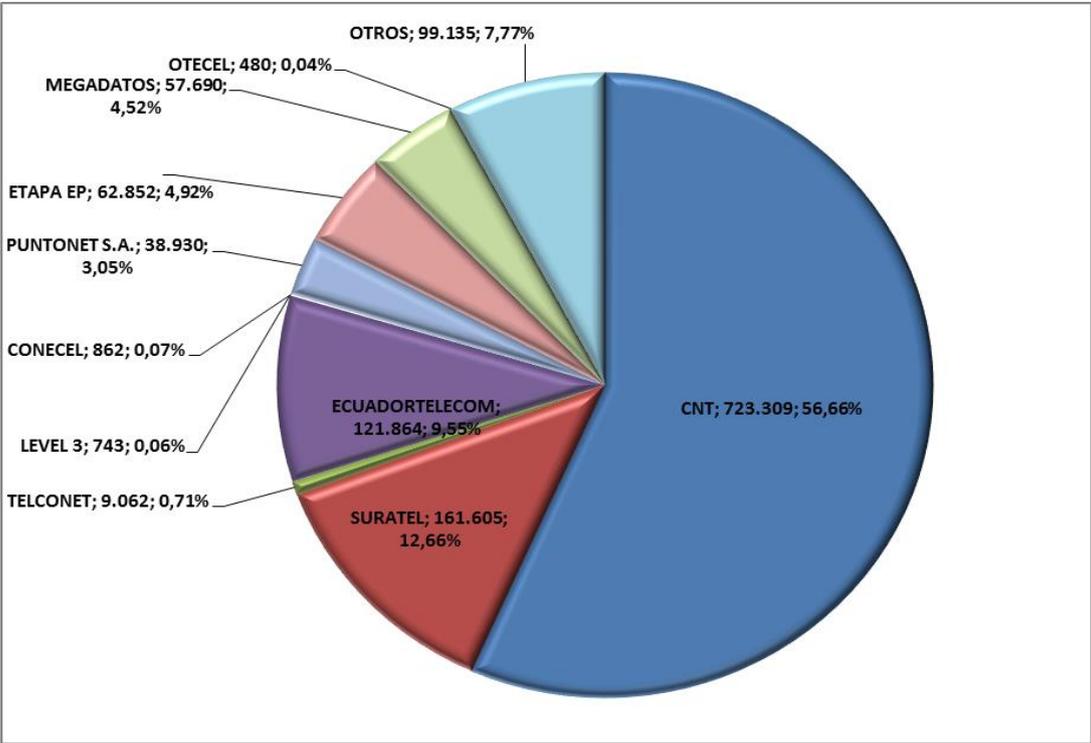
En Quito, aprox el 74% de los hogares cuenta con Internet en sus casas y en Guayaquil el 48% de hogares cuenta con Internet en sus casas. Es importante este análisis pues el presente estudio se focaliza a estas dos poblaciones.



Fuente: SUPERTEL

Elaboración: La Autora

GRÁFICO 6: Participación de Proveedores de Internet Fijo



Fuente: Supertel, estadística de Infraestructura del Sector. Sept 2014

Elaboración: La Autora

3.1.4 Análisis de Crecimiento de Clientes Netlife El crecimiento de Netlife desde su creación ha tenido una tendencia significativa de alta penetración en el mercado ecuatoriano para internet fijo.

GRÁFICO 7: Crecimiento de Clientes Netlife



Fuente: Indicadores de Megadatos. Análisis de ventas e ingresos

Elaboración: La autora.

3.1.5 Análisis del índice de Deserción de Netlife

Uno de los principales costos en la operación de la compañía es la pérdida de clientes. En un negocio de tecnología avanzada como Netlife el impacto en la estructura de rentabilidad, de imagen de marca y de satisfacción por la deserción de clientes es crítico y una de las principales variables a atacar para mejorar el indicador.

A nivel de costos Netlife realiza la implementación en sus clientes con fibra óptica desde la red hasta el hogar, lo que marca una diferencia significativa con el costo de instalación de los competidores que trabajan en redes de cobre. La diferencia en el costo de instalación es aproximadamente 5 a 1.

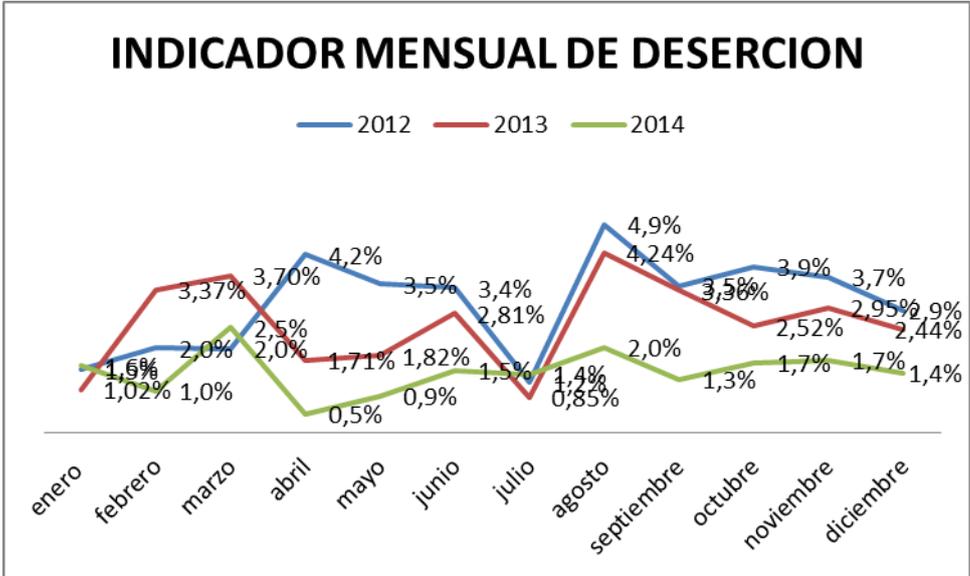
Por esto es indispensable para el negocio que el “churn” disminuya y los clientes se mantengan en el tiempo con el fin de recuperar el costo de instalación que actualmente es subsidiado por la compañía

El índice de CHURN mide la relación de la cantidad de deserciones del servicio frente a la cantidad de clientes totales en un período específico. El servicio de NETLIFE tiene un objetivo de crecimiento de volumen de clientes importante, pero al mismo tiempo es importante el mantenimiento de los clientes existentes de tal forma que se minimicen las deserciones.

3.1.5.1 Cancelación de servicios y deserción de clientes

El indicador de deserción de NETLIFE ha tenido un comportamiento decreciente, pero que tiene un comportamiento cíclico que ha estado atado a cambios en los procesos y en la plataforma transaccional

GRÁFICO 8: Indicador Mensual de Deserción



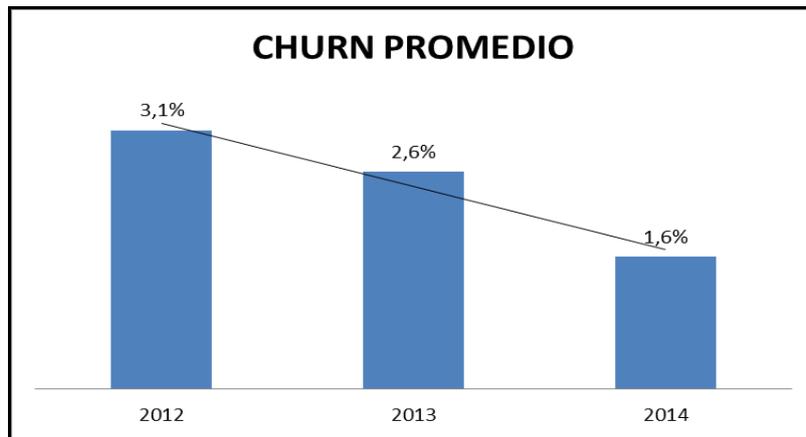
Fuente: Reporte mensual de desempeño Netlife Histórico
 Elaboración: La autora.

3.1.5.2 Composición de la deserción y causas

Las dos razones en orden de importancia para la deserción de clientes es:

1. Cancelaciones voluntarias por diversos motivos. (Problemas técnicos, falta de cobertura, inconformidad con lo contratado, problemas de facturación etc.)
2. Suspendidos por falta de pago que pasaron 45 días sin activar el servicio y deben ser dados de baja.

GRÁFICO 9: Indicador promedio de Deserción.

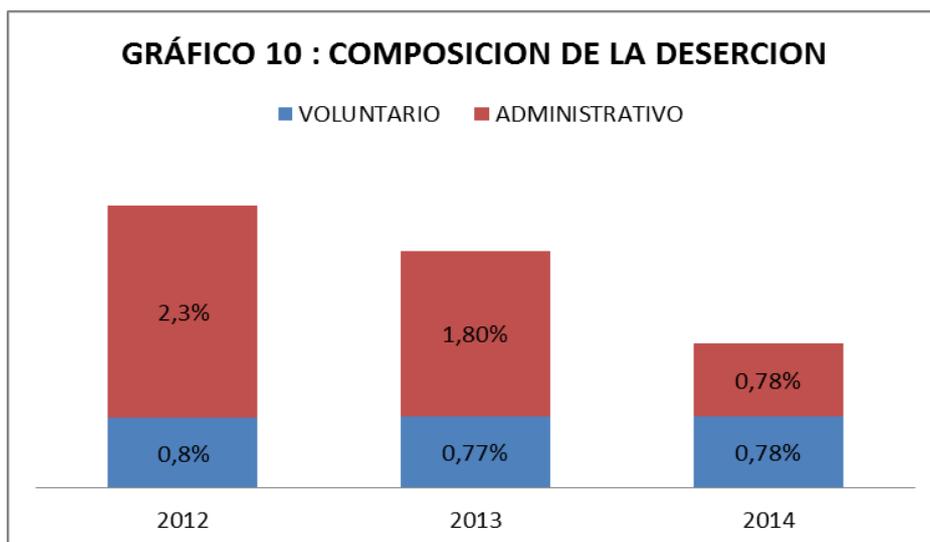


Fuente: Información histórica Netlife, proceso de cancelaciones

Elaboración: La autora

En este sentido se deben atacar estos motivos en orden de impacto, tomando acciones en diferentes frentes que se detallan en el análisis posterior.

Con la evolución del negocio, la tendencia de los principales motivos de deserción ha ido cambiando. En principio por distintos temas de la implementación de la red las cancelaciones por cartera (clientes que eran cancelados por falta de pago) tenían un mayor componente en la deserción, hoy el componente ha cambiado así como la reorientación de las instalaciones hacia distintos segmentos socioeconómicos y estrategias en el modelo sigma que incluyen barreras de restricción a formas de pago una vez identificadas las necesidades o cualidades que agregan valor a los requisitos del cliente.



Fuente: Matriz de indicadores del SGC. Indicador mensual de cancelaciones.

Elaboración: La autora

3.1.5.3 Deserción por estrato socioeconómico

Implementar la red de Fibra óptica en las principales ciudades del país implicó una inversión significativa de recursos que debían aprovecharse con la infraestructura instalada.

De esta manera el crecimiento de cobertura y ampliación de la red en ambas ciudades se dio bajo demanda y capacidad de crecimiento en otros sectores.

En principio la cobertura y número de clientes tuvo una composición resumida de la siguiente manera:

CUADRO 4: Deserción por Estrato Socioeconómico

ESTRATO SOCIOECONOMICO	2012	2013	2014
ALTO	3%	10%	15%
MEDIO ALTO	7%	10%	15%
MEDIO	20%	25%	25%
MEDIO BAJO	20%	15%	15%
BAJO	50%	40%	30%

Fuente: Información de cancelaciones de Netlife.

Elaboración: La autora

Con la definición de los requerimientos del cliente conforme el modelo sigma se determinara un cambio en la composición de los estratos económicos.

3.2 PRESENTACION DE PROCESOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

3.2.1 Definición de las necesidades de los clientes de Netlife y el producto a ser analizado

La fase de definición de las necesidades del cliente radica en establecer procesos de control que permitan mejorar y controlar su gestión. (Por sus siglas en inglés: Define - Measure - Analyze - Improve - Control). Para esta definición se tomara en cuenta las dimensiones de Garvin, la medición de CTQs y los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Para todos los servicios de NETLIFE (Planes Home, Pyme y Profesionales).

4. **Definir**, se enfoca el análisis en encontrar los problemas que generar la deserción de clientes, por causales voluntarios o por causales administrativos, este proceso involucra el front end con los clientes.
5. **Medir**, se establece encuestas para focalizar las principales variables que afectan a los clientes por los cuales cancelaron otro servicio y su experiencia con otro operador.
6. **Analizar**, una vez establecidas los principales requerimientos de los clientes para mantener su servicio se analiza la forma de mejorar el proceso y eliminar la causa de los defectos que provocan la cancelación.
7. **Mejorar**, establecer las mejores prácticas que permiten disminuir la deserción con los clientes, mediante enfoque de procesos críticos y herramientas de automatización.
8. **Controlar**, se establecen indicadores en la operación medibles mensualmente con el fin de garantizar la continuidad de la mejora y valorarla en términos económicos y de satisfacción del cliente.

CUADRO 5. Dimensiones de Garvín, Características requeridas

No.	Dimensión	Características requeridas (Voz del cliente)
1	Desempeño	COMUNICACIÓN CONECTIVIDAD
2	Características Secundarias	INTERNET
		VELOCIDAD
		PRECIO A CORDE AL MERCADO O SEGMENTADO
		SERVICIOS ADICIONALES (TV, TELEFONIA, SEGURIDAD)
		FACILIDAD DE CANALES Y FORMAS DE PAGO
		EFFECTIVIDAD EN LA FACTURACION
		INSTALACION SIN COSTO
		TECNOLOGIA DE PUNTA
3	Confiabilidad	ESTABILIDAD MTTR 24 HORAS MTBF 90 DIAS
4	Durabilidad	DISPONIBILIDAD
5	Conformidad	TIEMPO DE DURACION DEL CONTRATO
		INSTALACION RAPIDA
		CUMPLIMIENTO DE LOS TERMINOS CONTRACTUALES
		FACTURACION Y COBRANZA DE ACUERDO A LOS VALORES CONTRATADOS
		TIEMPO DE REPARACION PROMEDIO 24H
		VELOCIDAD DE CADA PLAN
6	Serviciabilidad	FUNCIONAMIENTO ADECUADO DEL WIFI
		ASISTENCIA TELEFONICA OPORTUNA Y EFECTIVA
		PUNTUALIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS HORARIOS DE INSTALACION Y SOPORTE
		ENTREGA EECTIVA Y OPORTUNA DE FACTURAS
7	Estética	PERSONAL AMABLE Y A SESORAMIENTO EN TODO EL CICLO DE SERVICIO
		INSTALACION ESTETICA AL HOGAR
		PERSONAL BIEN PRESENTADO UNIFORMADO
		CENTROS DE ATENCION AL CLIENTE QUE MUESTREN LA IMAGEN DE MARCA
8	Calidad Percibida	DISEÑO MODERNO Y DE VANGUARDIA DE LOS EQUIPOS
		EXCELENTE DESEMPEÑO DELSERVICIO EN TODA LA CADENA DE VALOR

Fuente: Análisis de requerimientos de los clientes encuestas.

Elaboración: La autora

El cuadro anterior permite definir los requisitos clave de los clientes, las características clave de los servicios que se proporcionan en los planes HOME, PYME Y PROFESIONALES, y los parámetros (variables de entrada) que afectan al funcionamiento del proceso y a las características o variables clave.

A partir de esta identificación se procede a verificar las mejoras y control del proceso.

3.2.2 Áreas Críticas de Apoyo identificadas por los clientes

- Dificultad en automatización de procesos por cambios en la plataforma tecnológica en el 2015
- Necesidad de sistemas y aplicaciones que no se podrán tener en el corto plazo.
- Necesidad de aprobación de recursos monetarios para el proyecto en el corto plazo
- Políticas empresariales que dificultan la contratación del recurso humano en el corto plazo.

- Capacitación y alta rotación de Recurso Humano
- Precios de la competencia
- Tercerización de procesos de la cadena de Valor
- Marco Regulatorio y Nueva Ley de Telecomunicaciones.

Marco de objetivos de mejoramiento a las áreas críticas de apoyo a clientes

- Reducir los costos de pérdida de la deserción a menos del 20%.
- Incrementar la satisfacción hasta la meta del 90%
- Mejorar el flujo de ingresos en un 10%

- El precio
- Mejor servicio (calidad en tiempos de instalación y soporte)
- Facturación
- Atención y amabilidad

3.2.3 Principales causales de deserción establecidos por los clientes mediante encuesta

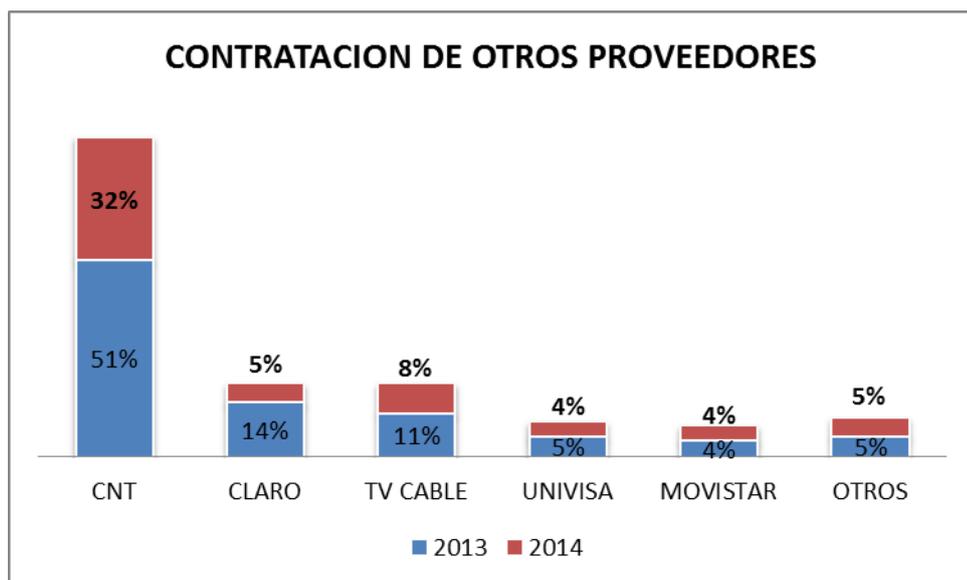
Para la realización de la encuesta y verificación de sus resultados, se realizó la categorización e identificación de las necesidades de clientes tratado en el punto 3.2.2 que permitió enfocar las preguntas y establecer detalles que motivaron a los desertores a cancelar el servicio y con esto se podrá aplicar al caso de Netlife las estrategias, análisis y rediseño de procesos necesario para disminuir los puntos de fallo en la entrega del servicio.

De la encuesta realizada a una muestra de 390 clientes en las ciudades de Quito y Guayaquil se obtuvo los siguientes resultados.

1) Proveedor de internet fijo contratado alguna vez

El cuadro anexo muestra los proveedores contratados, al ser el análisis realizado a ex clientes de Netlife, todos tuvieron en algún momento nuestro servicio. Se puede evidenciar como ha disminuido la contratación de proveedores como CNT y Claro entre el 2013 y 2014.

GRÁFICO 11: Contratación de otros Proveedores

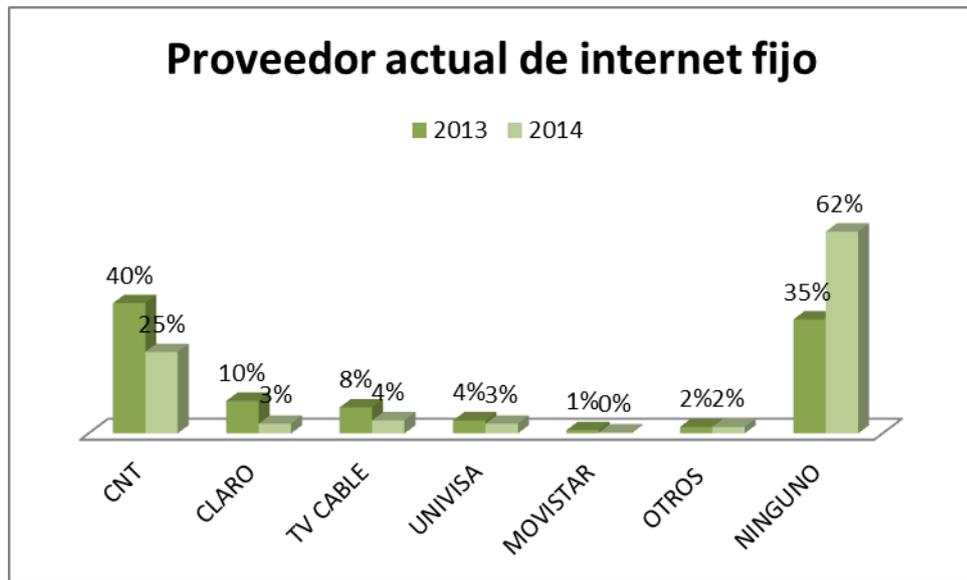


Fuente: Encuesta realizada a clientes desertores Netlife.

Elaboración: La autora.

2) Proveedor actual de internet fijo

GRÁFICO 12: Proveedor actual de desertores Netlife



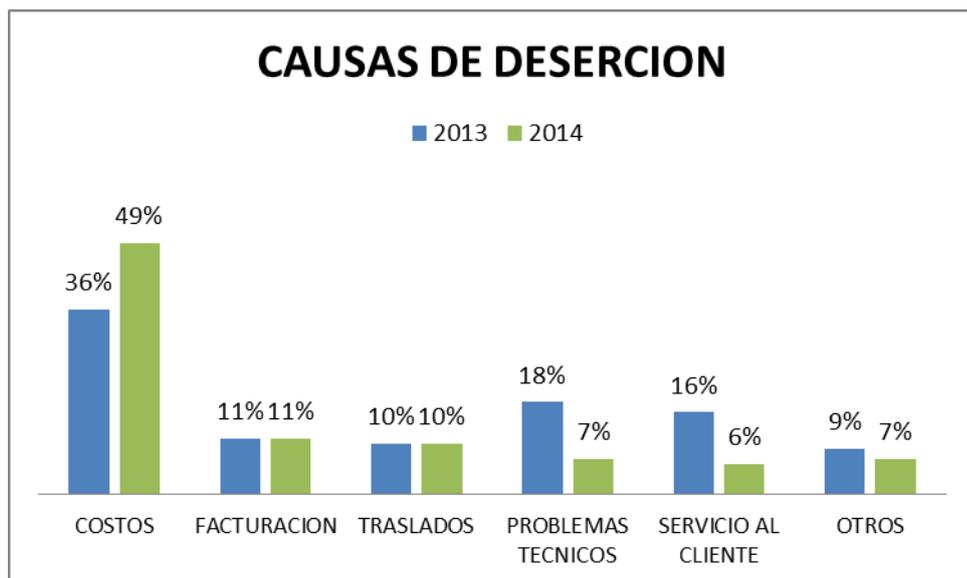
Fuente: Encuesta realizada a clientes desertores Netlife.

Elaboración: La autora.

Para el último año se verifica que 6 de cada 10 desertores no han vuelto a contratar otro proveedor de internet, hecho que puede ser imputado a la focalización de la red al principio de la creación de NETLIFE en sectores socioeconómicos de bajos ingresos como se vio en el capítulo de crecimiento del producto.

3) Principales causas de Deserción

GRÁFICO 13: Principales causas de deserción.

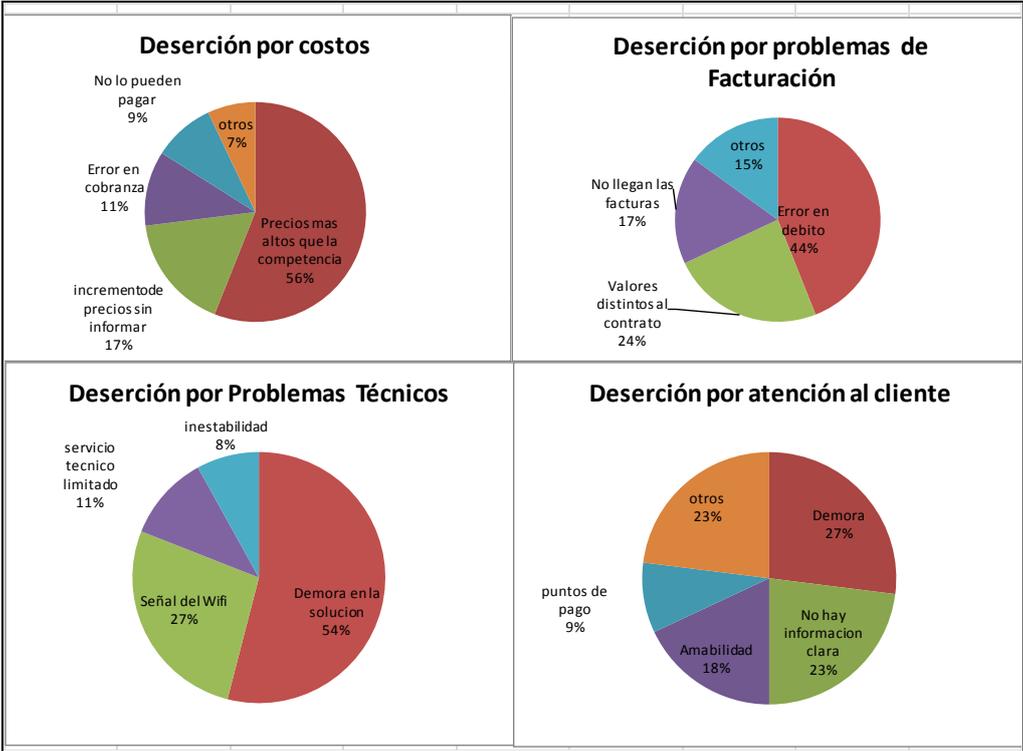


Fuente: Encuesta realizada a clientes desertores Netlife.

Elaboración: La autora.

La encuesta realizada a la muestra de desertores ha determinado que la principal causa de deserción esta asociada a los costos del producto, aproximadamente la mitad de las cancelaciones se han dado por esta causa siendo el resto imputables a problemas relacionados con temas administrativos y de servicio.

4) GRÁFICO 14: Detalle de las principales causas de Deserción



Fuente: Encuesta realizada a clientesdesertores Netlife.

Elaboración: La autora.

*No se considera el detalle de los desertores por traslado, pues esta causa de deserción corresponde a los clientes que cambian de domicilio y no pueden contar nuevamente con el servicio por encontrarse fuera de la zona de cobertura de la red de fibra en Quito y Guayaquil.

3.3 APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA DESERCIÓN EN NETLIFE

3.3.1 Netlife: Antecedentes, Historia, Mercado Objetivo

NETLIFE es el resultado de un reenfoque de negocio posterior a varios procesos de fusiones y adquisidores de empresas de telecomunicaciones del mercado ecuatoriano

Históricamente Megadatos ha manejado dos divisiones de negocio: Accessram enfocada al negocio corporativo y Netlife la nueva empresa enfocada al negocio masivo. Históricamente absorbió varias empresas como Agilweb y Ecuonet empresa emblemática y pionera en el mercado de telecomunicaciones que fué creada, como una organización sin fines de lucro, en el año 1.993, con el objetivo de impulsar el desarrollo cultural y científico del país mediante la conexión a redes de investigación internacionales.

Los recursos necesarios para su operación resultaron de los aportes económicos de organismos internacionales y empresas del grupo financiero del Banco del Pacifico.

Con el paso de los años en el 2009 Megadatos es adquirido por un holding que genera el reenfoque y la necesidad de crear el nuevo negocio masivo el GRUPO TELCONET.

Mercado Objetivo

Netlife fue el resultado de un cambio de orientación de negocio hacia el mercado masivo, enfocado a un segmento de mercado más tecnológico de personas con un estilo de vida conocedor de los múltiples servicios que se pueden usar en la red y que requieren un mejor desempeño del mismo

Netlife es el primer proveedor de internet FTTH en el país, lo cual marca una ventaja competitiva, al proporcionar una óptima experiencia en la red, ya que esta tecnología tiene características de menor compartición, velocidades inalcanzables y personal comprometido con estándares de calidad especificados con la certificación ISO que mantiene.

Se detalla a continuación, la orientación del negocio, alineada a todos los procesos de la compañía:

Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes facilitando el acceso a la información, por medio de la provisión de servicios digitales integrados, apoyados en una constante innovación tecnológica y un recurso humano altamente calificado y motivado, contribuyendo así con el desarrollo de la Sociedad de la Información en el país.³¹

Visión

Ser la organización líder en innovación tecnológica, facilitadora del acceso a la información y conocimiento a través de la provisión de soluciones digitales integradas, producto de la calidad, excelencia y compromiso de su gente, fomentando las relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

Valores

- Espíritu de Servicio
- Pasión
- Disciplina
- Integridad
- Conciencia empresarial

Política de calidad

Asesorar y proporcionar soluciones integrales en telecomunicaciones e Internet; con un permanente mejoramiento de servicios, apoyados por un equipo humano especializado, íntegro y creativo, que hace posible la satisfacción de los clientes.

3.3.2 La tecnología de Red de Fibra

El reenfoque o concepción de Negocio de Netlife presenta una ventaja competitiva de orden superior por el uso de la tecnología en sus productos y por ser los primeros en implementar la red de fibra óptica directo al hogar. En tal sentido a continuación se detalla algunos

³¹ Información obtenida del MANUAL DE CALIDAD de Netlife de acuerdo a la Norma ISO 9001. También se puede encontrar en www.netlife.ec.

conceptos indispensables para comprender y ratificar la hipótesis de la presente tesis de los principales atributos, necesidades y requerimientos del cliente en función del crecimiento y mantenimiento de los mismos.

Fiber to the Home o Fibra hacia el Hogar

También conocida como Fibra hasta el Hogar (FTTH), es una tecnología de nueva generación que utiliza haces de luz como medio de transmisión de datos, y comunicación a una gran distancia, es el medio de transmisión por excelencia al ser inmune a interferencias electromagnéticas.

Las características de esta tecnología son:

- La menor compartición del mercado a todos sus clientes 2:1
- NETLIFE, es el único proveedor que ofrece 5 veces más velocidad en contenido local, y cumple con las definiciones de Banda Ancha que especifica el ARCOTEL dar al menos 1 Mbps, llegando a tener enlaces de hasta 100 mbps.
- Velocidad simétrica es decir existen las mismas ventajas en poder obtener información y contenidos de páginas así como subirlas.

Es importante detallar las características antes mencionadas porque son parte de los factores críticos y de interés para el negocio masivo, ya que teniendo una gama amplia de competidores, estos se constituyen en factores diferenciadores

Netlife es una empresa que trabaja con varias metas y objetivos entre los cuales se tiene un proceso establecido adherido al Plan Nacional del Buen Vivir: Mejorar la Calidad de Vida de los Hogares Ecuatorianos³²

Desde este punto de vista los proyectos y estrategias de la compañía están también orientados indirectamente a la propuesta del Plan Nacional del Buen Vivir:

“La Revolución del Conocimiento, que propone la innovación, la ciencia y la tecnología, como fundamentos para el cambio de la matriz productiva, concebida como una forma

³² Plan Nacional del Buen Vivir que abarca una serie de objetivos enfocados a transformar el Ecuador. Asegurar la soberanía e eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica. El sector de las Telecomunicaciones es uno de ellos

distinta de producir y consumir. Esta transición llevará al país de una fase de dependencia de los recursos limitados a una de recursos ilimitados, como son la ciencia, la tecnología y el conocimiento”³³

3.3.3 Aplicación de los principios Six Sigma al cambio en los procesos

Uno de los retos de la compañía además de lograr un crecimiento sostenible es el mantenimiento de clientes

La orientación de Netlife al mercado masivo se realiza obteniendo una ventaja fundamentada por la innovación y la tecnología por el tipo de producto antes mencionado que se entrega en los clientes, sin embargo el mercado Ecuatoriano sigue siendo un mercado de “Pricing”³⁴

Para esto se utilizara la metodología Six sigma para definir las necesidades o requerimientos de los clientes (QDFs)³⁵ tomar acciones y correctivos para cumplir el objetivo planteado que permita minimizar los errores en la cadena de valor y de operación de la compañía que permitirá conseguir crecimiento vs mantenimiento de clientes.

3.3.4 Enfoque de procesos de Netlife

Los procesos de Netlife han sido reestructurados bajo un enfoque ETOM, con el fin de estandarizar los conceptos de los procesos de empresas de telecomunicaciones, para lo cual abarca 3 grandes áreas:

- 1. Estrategia, Infraestructura y Producto**, para Netlife esto abarca los procesos que parten del estudio de demanda, diseño de producto, redefinición de las redes. El eTOM agrega estos procesos a la parte de planificación y desarrollo, para diferenciarlos de los operacionales, que están más relacionados con el día a día del negocio. Aquí se plantea la reestructuración y reenfoque de demanda para segmentar

³³ SENPLADES, Plan Nacional del Buen Vivir. 2013-2017

³⁴ Comportamiento de compra enfocado principalmente en los precios

³⁵ Principales cualidades o características requeridas por el usuario y abonado.

planes de internet y nuevos servicios de acuerdo al mercado y a la capacidad de pago de los clientes.

- 2. Operaciones, es la gestión operacional.** Los procesos fundamentales de entrada y de salida del cliente, son los de Aprovisionamiento, Aseguramiento, y Facturación, agrupándolos en el área de Operaciones del mapa de Sistema de Gestión de Netlife.
- 3. Gestión Empresarial,** que cubre la gestión corporativa o de soporte al negocio. En esta área se concentran los procesos que toda empresa debe tener para su normal funcionamiento³⁶, son los procesos de soporte como los administrativos, de adquisiciones y de recurso humano.

En el enfoque de NETLIFE hacia el negocio masivo, esta estructura de procesos está orientada a estandarizar las mejores prácticas. El esquema permite comprender mejor el tipo productos y servicios, generar eficiencia y efectividad en los procesos mediante flujos extremo a extremo con calidad y alinear a los procesos todos los mecanismos de automatización requeridos para dichos procesos,

Procesos Clave: Marketing, Venta, Instalación, O&M de la red, Facturación, Cobranza, Soporte & Postventa.

Procesos de Soporte: Sistemas, Talento Humano, Administración, Adquisiciones, Herramientas del Sistema de Gestión.

³⁶ TM FORUM, Bussiness process Framework, ETOM, marco de referencia de operación o mapa para empresas de Telecomunicaciones.

GRÁFICO 15. Mapa de Procesos de Calidad Netlife

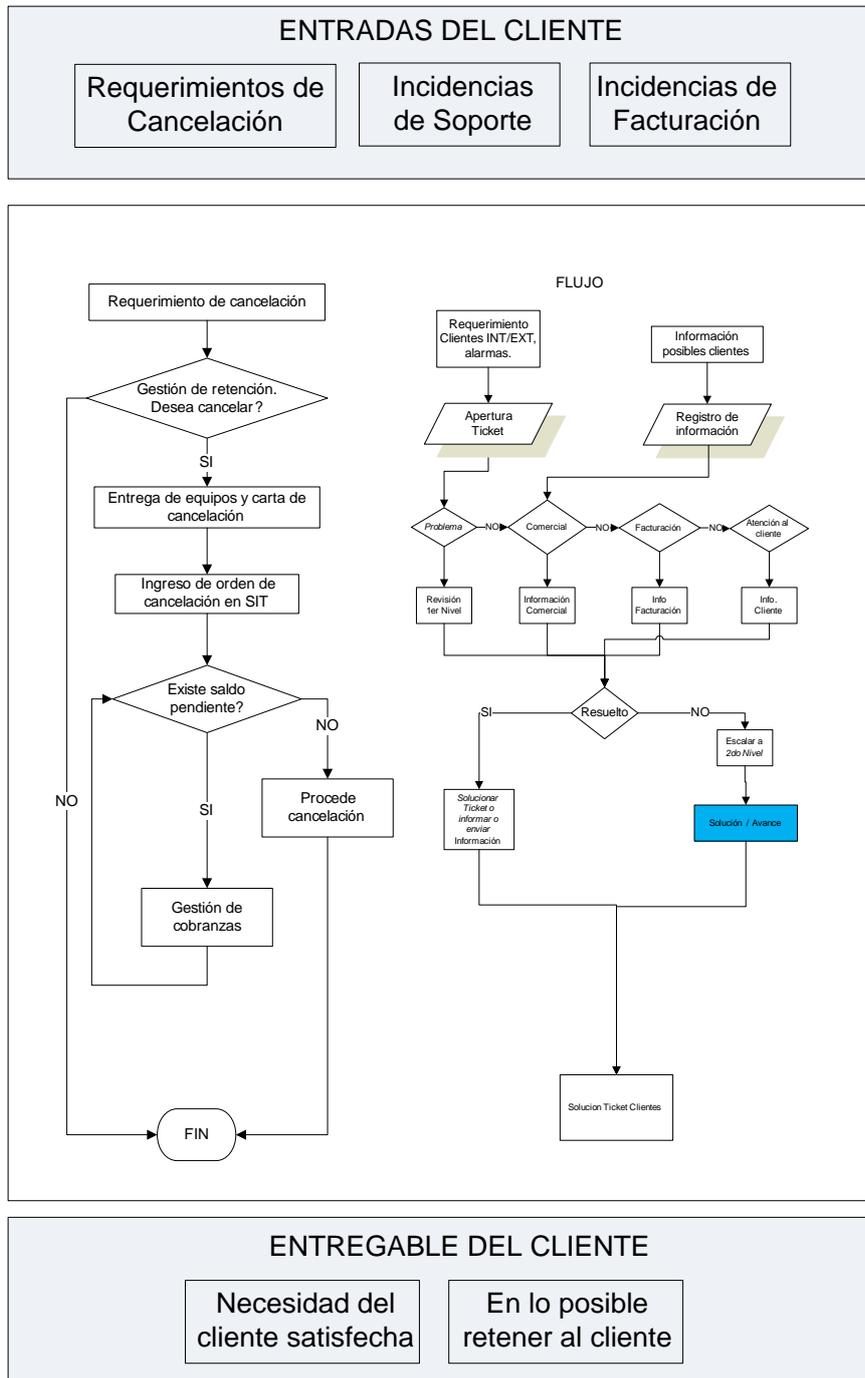


Fuente: Diagrama de Procesos Sistema de Gestión de Calidad

Elaboración: La autora

- Conforme lo anteriormente expuesto, en el mapa presentado consta en la primera parte todos los procesos relacionados con mercadeo, diseño y definición de producto, estrategia comercial y todo lo concerniente a la etapa preliminar para vender y proporcionar el servicio. (Estrategia e infraestructura del Producto)
- En el cuadrante derecho, se tienen todos los servicios de activación y aprovisionamiento del producto, así como los procesos enlazados a la parte de Postventa, la facturación, la cobranza y el soporte
- El cuadrante inferior contempla la parte de Gestión Empresarial que contempla los procesos de apoyo para mantenimiento de la parte estratégica y de operaciones. Son los procesos de Adquisiciones, regulación, revisión gerencial y de talento humano.

GRÁFICO 16: Diagrama del proceso a ser analizado bajo la metodología Sigma



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Megadatos-Netlife. 2014

Elaboración: La autora.

3.3.5 Ciclo de Vida de los Clientes de Netlife

Se ha considerado para la implementación de una herramienta de mejora Six Sigma en el Netlife y para la adquisición y mantenimiento de un cliente un ciclo de vida que contiene 7 pasos

CICLO DE VIDA DE CLIENTES



Desarrollo: El proceso de desarrollo de productos tiene varias etapas de análisis de demanda, investigación, creación del producto, análisis de competidores, ingeniería del producto, pruebas de gestión y operación hasta su implementación. Más adelante se podrá ver de forma específica las etapas y procesos involucrados en la entrega de los servicios FTTH.

Adquisición: Netlife se ha enfocado por la creación del negocio y la recuperación de la inversión inicial realizada en consolidar la fase de adquisición el costo involucrado en la adquisición de clientes representa una diferencia importante frente a la competencia. Las principales diferencias están en el costo de la tecnología las instalaciones cuestan 5 a 6 veces más que en los otros competidores y en el costo de capacitación y consolidación de la fuerza de trabajo.

Servicio y Mantenimiento: Uno de los principales retos en la cadena de valor una vez que se activan los clientes, es encontrar y afianzar la ventaja competitiva del servicio más allá de la tecnológica. Pensando en una ventaja de orden superior por la tecnología que tomara unos años en ser replicada por la competencia, se busca aplicar herramientas del modelo sigma para determinar las necesidades del cliente y encontrar una Ventaja competitiva sustentable y necesaria en la diferenciación de la era actual de elementos de valor de los clientes: EL SERVICIO. La hipótesis de esta tesis es incrementar la adquisición pero contando con herramientas de mantenimiento que se enfoquen en el incremento de la rentabilidad por el mantenimiento de la cartera mediante servicio, retención, fidelización e incluso la recuperación de clientes.

Fidelización, Retención, Recuperación: La cadena de valor en empresas de servicios debe dar como resultado final mejorar la “experiencia del cliente” en función de esta variable y cumplir con los elementos anteriores del CICLO DE VIDA DE UN CLIENTE, es crítico buscar las herramientas para fidelizar, mantener y recuperar a los clientes que están en el segmento objetivo de Netlife. Las estrategias están enfocadas a consolidar la cadena de Postventa y operación del negocio, como mejoramiento de los procesos de facturación y cobranzas, mejorar los tiempos de soporte, agilidad y amabilidad en la atención hasta promociones para motivar a los clientes.

Conseguir definir los requerimientos principales de los clientes permitirá que se reduzca los errores en la cadena y consecuentemente permita mejorar el EBITDA y los Ingresos, objetivos centrales de la compañía.

Mejorar la experiencia del cliente, requiere dar valor agregado a los productos lo que se traducirá en una mejora del ARPU³⁷.

³⁷ Es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el período, entre el total de usuarios activos de la empresa

3.3.6 Análisis Causa Efecto Procesos relacionados con el front de clientes Para establecer un análisis adecuado en función de las necesidades de clientes de analiza los indicadores de los subprocesos relacionados con el proceso principal de atención y relacionamiento en toda la cadena que tiene que atender al cliente.

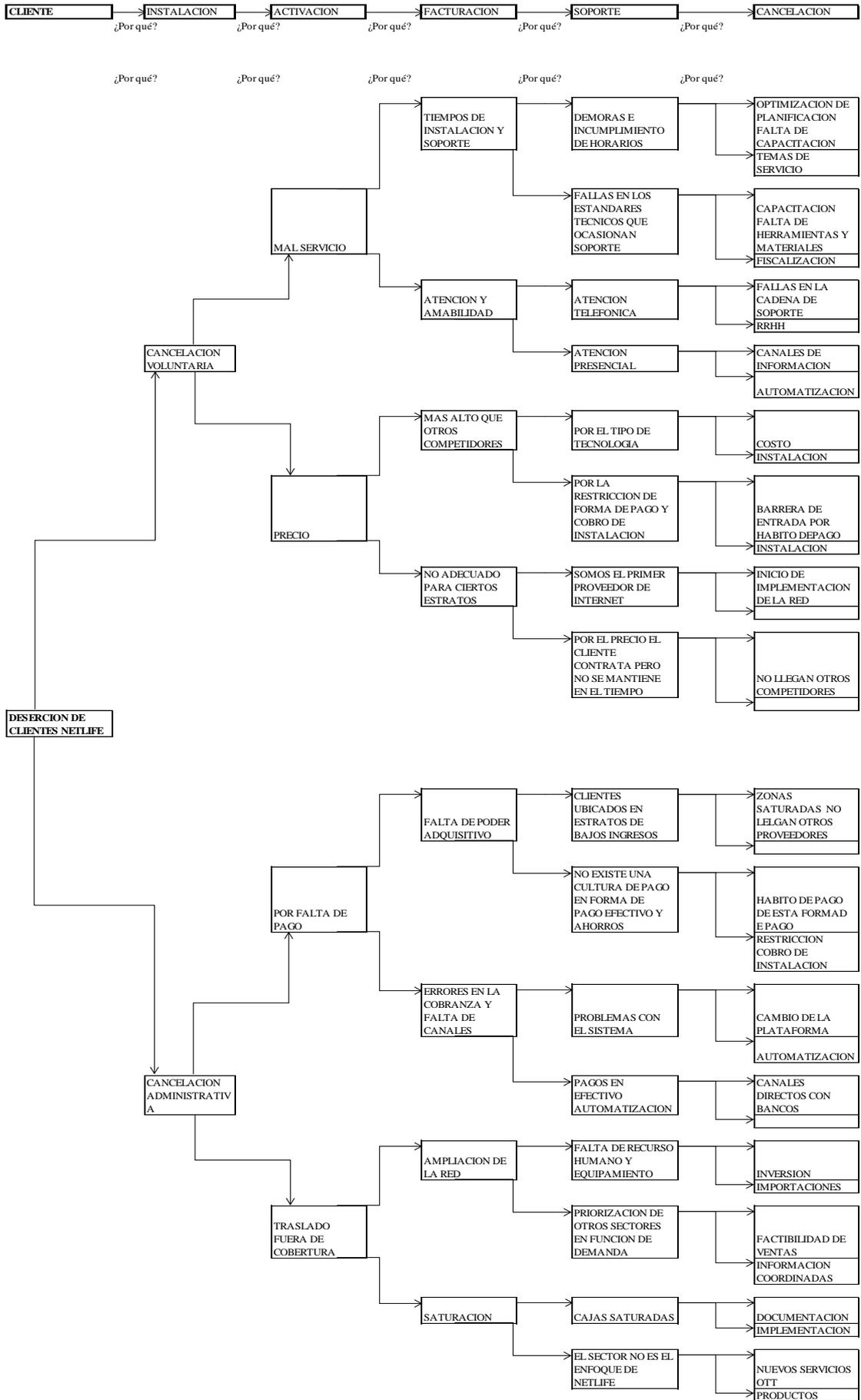
GRÁFICO 17. Procesos de Creación y Atención de Clientes

PLANIFICACION	PREFACTIBILIDAD	VENTA	INSTALACIÓN	ACTIVACIÓN	FACTURACIÓN	COBRANZA	SOPORTE
ESTUDIOS DE DEMANDA	MAPA DE COBERTURA	SUSCRIPCION DEL CONTRATO	INFORMACION TÉCNICA DEL CLIENTE	CONFIRMACIÓN DE DATOS	REPORTES DE FACTURACION MENSUAL	REPORTES Y ANALISIS DE MOROSIDAD DE CARTERA	REPORTES DE TOUBLE TICKETS
ESTUDIOS DE SATISFACCION	CALIFICACIÓN CREDITICIA	ORDENES DE SERVICIOS DEL SIT	REPORTES DE INSTALACION	ACTA DE ENTREGA RECEPCION			REPORTES DE REQUERIMIENTO DE CLIENTES
ESTUDIOS PSICOGRÁFICO	GUÍA COMERCIAL	Info General del cliente y de servicios contratados					
AUDITORIAS DE SERVICIO	POLITICAS DE INGRESO	REPORTES DE VENTA					REPORTES DE CANCELACION

Fuente: Procesos del SGC

Elaboración: La Autora

GRÁFICO 18: Diagrama Causa Efecto Deserción



3.3.7 Análisis y Mejora de las causas de Deserción de Netlife.

Una vez establecidas las principales necesidades de los clientes se procede a establecer las opciones de mejora para esto la presente tesis ha utilizado un tipo de Investigación Cuantitativo, bajo los siguientes parámetros:

- **Recolección de la Información:** Entrevistas Telefónicas
- **Tipo de encuesta:** Cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas
- **Grupo Objetivo:** Ex clientes de Netlife, residentes en las ciudades de Quito y Guayaquil que cancelaron su servicio.
- Tamaño de la muestra: 390 casos
- Quito: 160 casos
- Guayaquil: 230 casos

3.3.7.1 Evaluación de la data de deserción

De las encuesta realizada que contempló un 40% de clientes correspondientes a la ciudad de Quito y 60% de clientes de Guayaquil

Se identificaron además de los principales causales establecidos en el punto 3.2 que tipo de clientes son los que han cancelado el servicio, estableciéndose tres tipos:

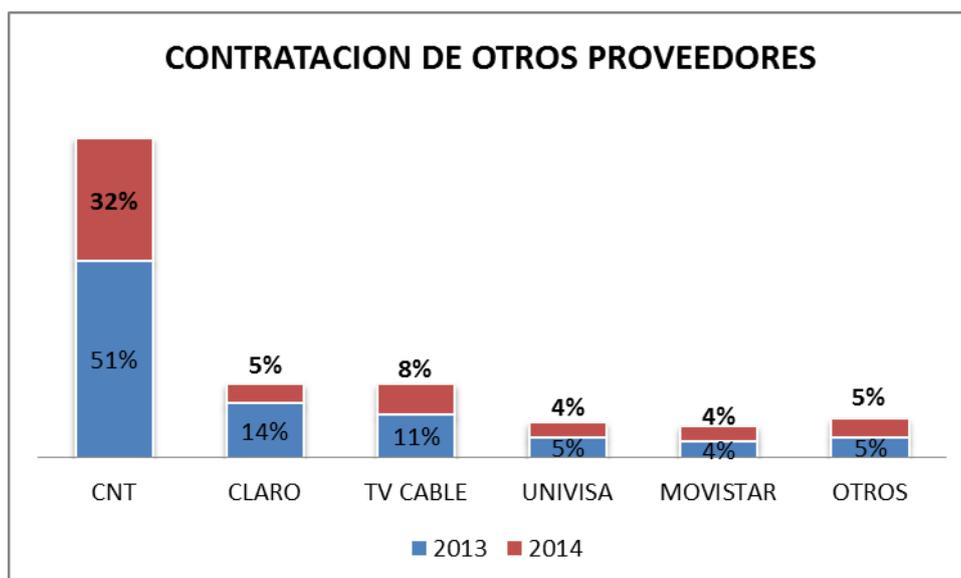
- a) Alto uso
- b) Mediano Uso
- c) Bajo uso

También se ha tomado en cuenta la segmentación de rangos etareos para la entrega de productos: De 18 a 25 años; de 26 a 35 años; de 36 a 50 años; y más de 50 años.

3.3.7.2 Comportamiento de los Desertores en la competencia.

Sobre la muestra tomada se ha podido evidenciar que en los dos últimos años existe un decrecimiento en la participación de otros proveedores, entre el año 2013 y 2014 los competidores más fuertes, CNT, CLARO y TVCABLE han disminuido la contratación de servicios por parte de los desertores de NETLIFE.

GRAFICO 19



Fuente: Encuesta de deserción

Elaboración: La Autora

De la encuesta realizada sobre las preferencias de contratación de otros proveedores a ex clientes de Netlife se obtuvo data de que la mitad al menos de ellos no han contratado a ningún proveedor. Esto corrobora la hipótesis de que existe alta deserción de suspendidos por falta de pago por el estrato económico donde se encuentran, contratan el servicio pero son clientes “golondrina” que no tienen el poder adquisitivo para mantener el servicio.

Principales Factores de Contratación

Los usuarios de Servicios de Telecomunicaciones tienen distintos canales o medios de contratación:

- Publicidad 18%
- Ventas directas 26%
- Búsqueda propia de los clientes 26%
- Recomendación 26%

Del análisis previo la mayoría de clientes manifestó que el factor determinante para la contratación de su servicio es EL PRECIO. Con un 52%.

3.3.7.3 Principales motivos de cancelacion en Netlife.

Detalle de Causa de los principales Factores de Cancelacion

Por costos

- 1) Los precios son mas elevados que otros proveedores de internet
- 2) Ajuste de precios sin consentimiento del cliente
- 3) Cobro indebido de valores asi como costo de instalacion
- 4) Valores altos para su situacion economica

Por facturacion

- 1) No se realizo el debito de la cuenta conforme contrato
- 2) Se cobraron valores distintos a los estipulados
- 3) No llegaron las factura a tiempo
- 4) No reciben las facturas

Por problemas tecnicos

- 1) El servicio tecnico es lento, demasiado tiempo de espera para la solucion de un problema
- 2) No existe buena señal en ciertas zonas. Cobertura wifi
- 3) Limitada respuesta a los requerimientos del servicio tecnico
- 4) El internet no es estable

Por traslado

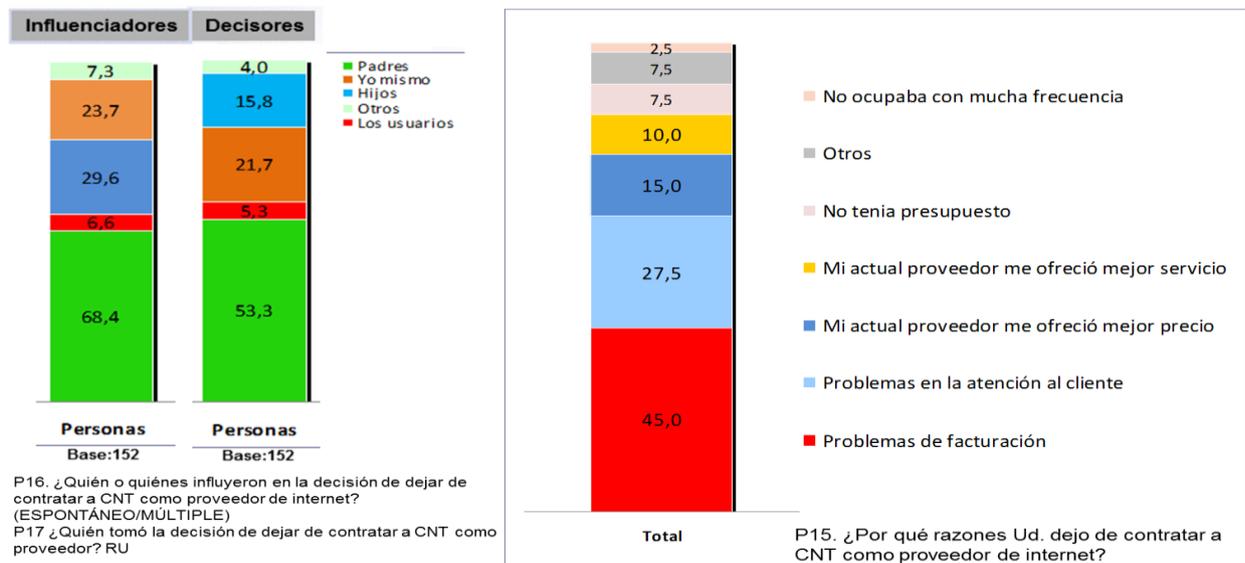
- 1) No existe cobertura en el nuevo domicilio
- 2) Problemas para instalar en el nuevo punto
- 3) Tramites a ejecutar para realizar el traslado

Por servicio al cliente

- 1) Tiempo en solucionar los problemas
- 2) No detallan informacion clara de las formas de pago
- 3) Amabilidad en la atencion presencial
- 4) Facilidades de canales de Recaudacion

3.3.7.4 Factores de Cancelación en el principal competidor del mercado

GRÁFICO 19: Factores de Cancelacion en la competencia



Fuente: Encuesta de analisis de mercado.

Elaboración: Mercadeo Netlife

Es importante mostrar causales de cancelación en el principal competidor de internet fijo del mercado para afianzar la diferencia competitiva existente.

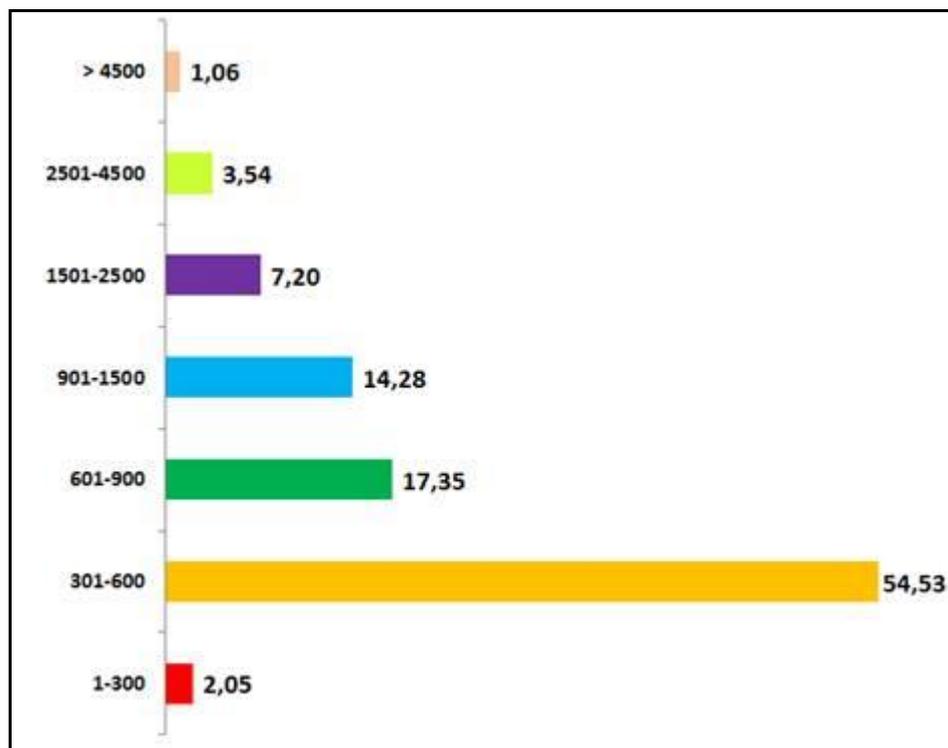
Mientras Netlife utiliza tecnología, la CNT utiliza redes de cobre que le permite ofrecer paquetes con precios significativamente inferiores a los que se comercializa en Netlife, precios de un 50% menos.

Sin embargo vale la pena resaltar, que los clientes hoy en día buscan mejorar su experiencia integral del servicio que incluye todos los factores de postventa. La tecnología se iguala en la ventaja junto con la necesidad de mejorar la experiencia del servicio para los clientes en toda la cadena de valor.

3.3.7.5 Categorización socioeconómica de los desertores de Netlife

Dentro del análisis también se ha podido evidenciar la distribución de ingresos de la base analizada donde el 54,53% de ellos se encuentra con ingresos entre \$301 y \$600 por mes:

GRÁFICO 20: Nivel de Ingreso de los desertores



Fuente: Encuestas desertores-Netlife

Elaboración: La Autora

En Guayaquil el 90 % de los servicios que se cancelan por falta de pago están ubicados en sectores de bajos ingresos, como Guasmos, Bastión, Trinitaria, Prosperina

En Quito el 70% de los servicios que se cancelan están ubicados en sectores de bajos ingresos como Comité del pueblo, la ecuatoriana, el sur oriente.

3.3.8 Estrategias para el Plan de Mejora Continua por Procesos

En función del análisis de causas, e identificados las principales causas de cancelación, además de las necesidades principales de los clientes se establece un plan de acción que permitirá mejorar la estructura de costos y por consiguiente un incremento en la rentabilidad de la compañía.

Acciones para eliminar las causas raíz.

- Rediseñar procesos de creación de productos y pruebas
- Optimizar procesos de postventa

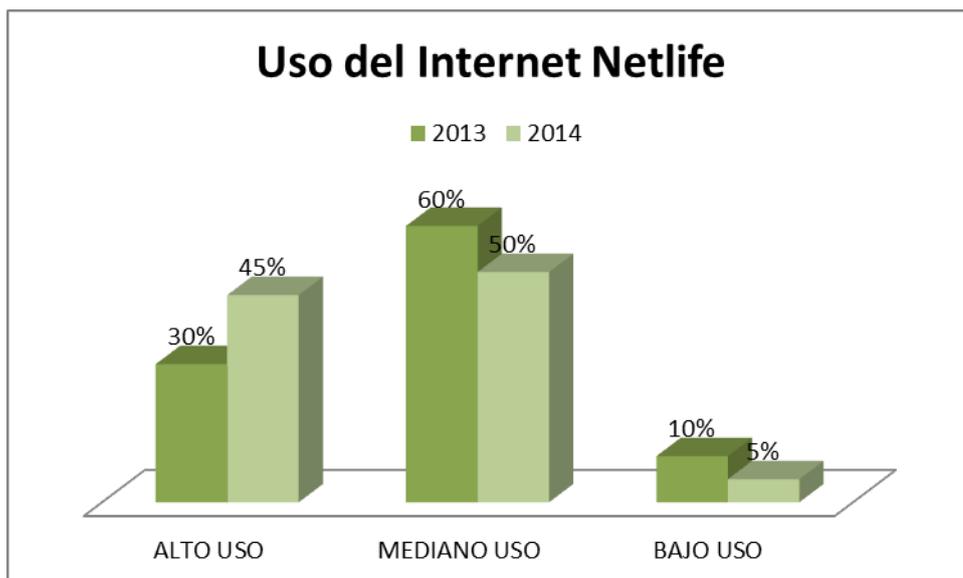
Cadena de valor de los principales procesos a atacar para disminuir la deserción.



3.3.8.1 Proceso de Diseño Mejorado

El planteamiento de mejora en esta etapa del proceso se enfocaría en dos fases

- a) Investigación de Mercados
- b) Diseño del producto
- a) **Investigación de Mercados:** Se plantea reorientar algunas categorías de selección del mercado objetivo, hacia el foco e imagen de marca. En este sentido se enfocaría categorías de productos por su capacidad y poder adquisitivo de forma segmentada
 - Personas que usan intensivamente el internet, son tecnológicos, gamers, con mayor poder adquisitivo hacia planes de mayor costo y capacidad
 - Hogares cuyo uso es doméstico, para estudiantes, tareas, comunicación planes de mediano costo y capacidad así como otros productos ejem: control parental, considerados usuarios de mediano uso
 - Sectores de estratos bajos- productos prepago, son usuarios de bajo uso
 - Pymes y profesionales, precios de acuerdo al uso y naturaleza del negocio así como productos específicos como Ips, video vigilancia. Usuarios intensivos

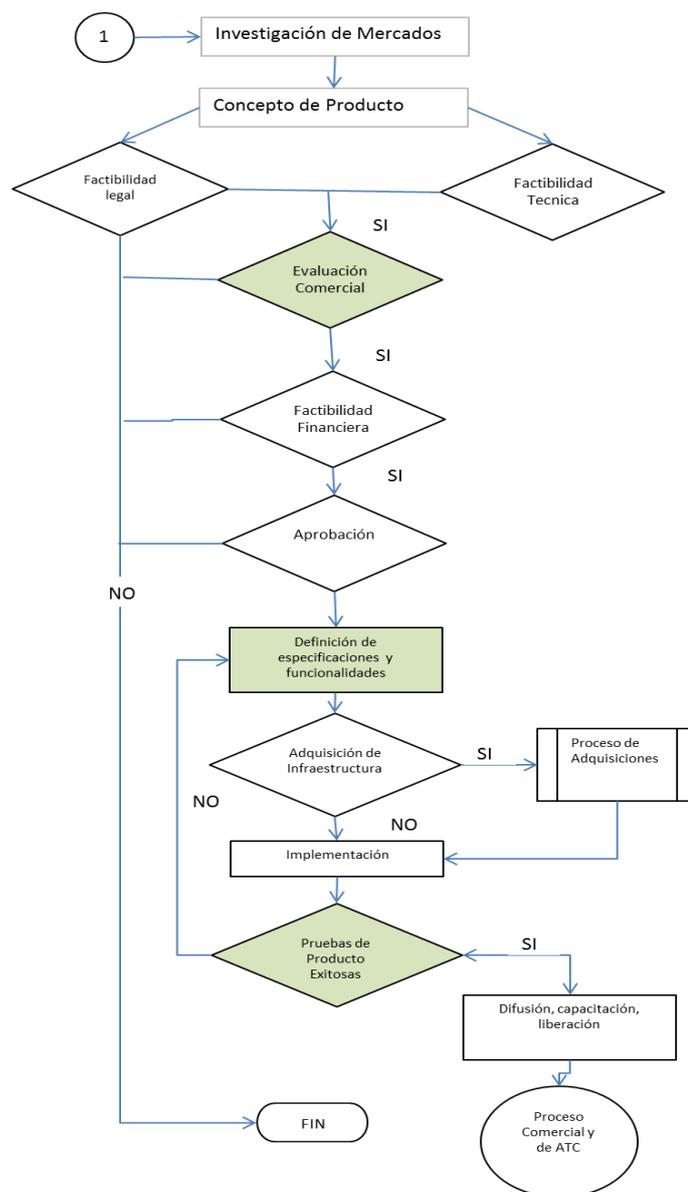


Fuente: Encuesta de deserción de netlife

Elaboración: La autora

b) **Diseño del Producto:** Enfocado a las necesidades principales del cliente de acuerdo a la investigación de demanda que permitan cumplir la oferta de valor en términos de tiempos, ejecución y protocolos de pruebas en la cadena de automatización, en el proceso actual no se establece en la instrucción de trabajo un estándar óptimo de especificaciones y funcionalidades que generen valor al cliente, ni un protocolo de pruebas y por esto es que como confirma la encuesta que existe insatisfacción en los cobros indebidos de valores o errores de facturación, en productos y promociones que se lanzaron al mercado sin un protocolo de pruebas. Anexo proceso propuesto para mejora, resaltados los procedimientos críticos.

GRAFICO 21



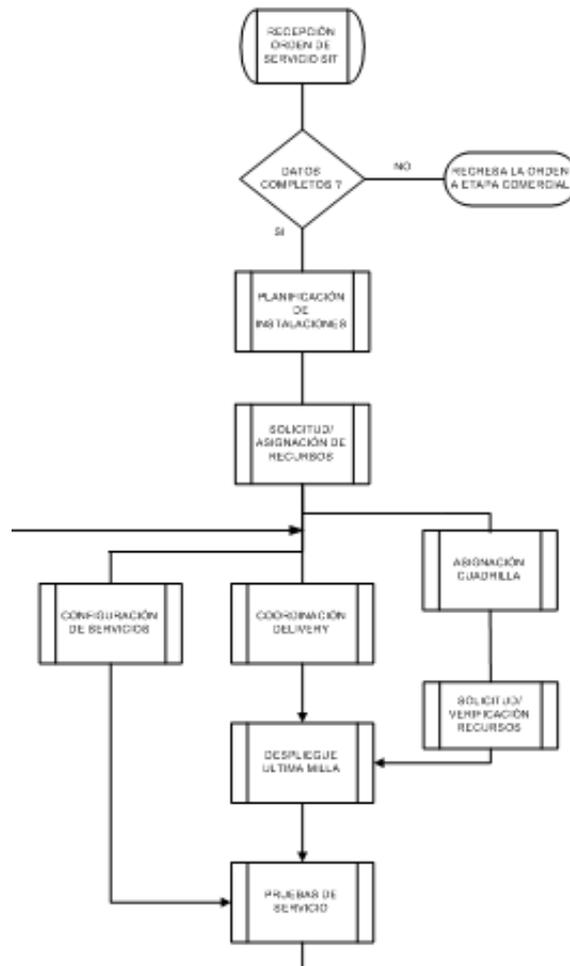
Fuente: Requerimientos de clientes

Elaboración: La autora

3.3.8.2 Proceso de Instalación y Activación Mejorado

En el proceso de instalación se implementan las acciones de mejora para las etapas que se diagraman a continuación:

GRÁFICO 22: Proceso de Instalación



Fuente: Requerimientos de clientes

Elaboración: La autora

- 1) Ingreso/factibilidad y aprobación: Se establece un tiempo máximo de 24 horas para la parte inicial, con el fin de cumplir con la oferta de valor de instalación máximo en 7 días. En el plan de mejora global se evalúa las metas cumplidas históricamente y la meta propuesta.
- 2) Planificación, entrega de equipos, asignación de la cuadrilla: Se establece un tiempo máximo de un día por cada una de las tres fases y un día más de ejecución.

Uno de los puntos críticos radica en el cumplimiento del horario de la planificación asignada a cada una de las cuadrillas, aquí también se trabaja en una planificación en

línea y una coordinación directamente con el cliente un día antes y 1 hora antes de la ejecución

- 3) Entrega del servicio: Una vez instalado del servicio se verifica el cumplimiento de todos los estándares y requerimientos técnicos.

Para la validación del cumplimiento del protocolo se realiza pruebas y se solicita realizar en línea una encuesta al cliente previo a la firma de un acta de aceptación.

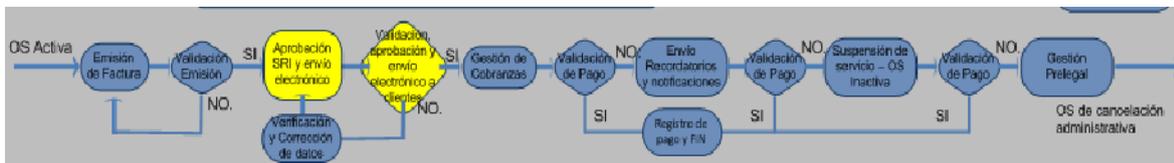
En la entrega de servicio se requiere que los técnicos cuenten con herramienta que permitan cumplir este objetivo y acortar los tiempos de activación. Se sugiere la asignación de Tablets.

De igual forma que en el análisis de diseño en la parte de activación se reestructura el proceso en función de estándares que de acuerdo a la encuesta agregan valor al cliente.

3.3.8.3 Proceso de Facturación y Cobranzas Mejorado

El mejoramiento de la Gestión de Facturación y cobranzas va más allá de cambios en procesos a conseguir herramientas de gestión, control y canales de pago.

GRÁFICO 23: Proceso de Facturación y Recaudación



a) Mejoras en la Facturación:

Uno de los cambios significativos ha sido la evolución hacia Facturación Electrónica. Esta herramienta ha permitido disminuir los reclamos de clientes por cuanto no recibían sus facturas, así como la emisión oportuna de las mismas

Por otro lado otro de los retos está en la automatización y control de este proceso. Actualmente siendo parte de un negocio masivo de servicios existen constantes cambios por paquetes, productos y promociones. Entonces el cambio en el proceso viene dado por el trabajo en una etapa inicial a la emisión del documento electrónico que se denominara proceso de Aseguramiento de Ingresos

Proceso de aseguramiento de ingresos: Dentro del proceso de Billing³⁸, se incluirá como parte inicial la realización periódica de pruebas y auditorias que permitan validar dos puntos:

- 1) La correcta tasación y aplicación de promociones
- 2) Que no existan clientes cuyos servicios no están siendo cobrados

El mercado requiere adaptación para poder generar planes que permitan mayor penetración en otros segmentos de mercado e igual la oferta de otros competidores

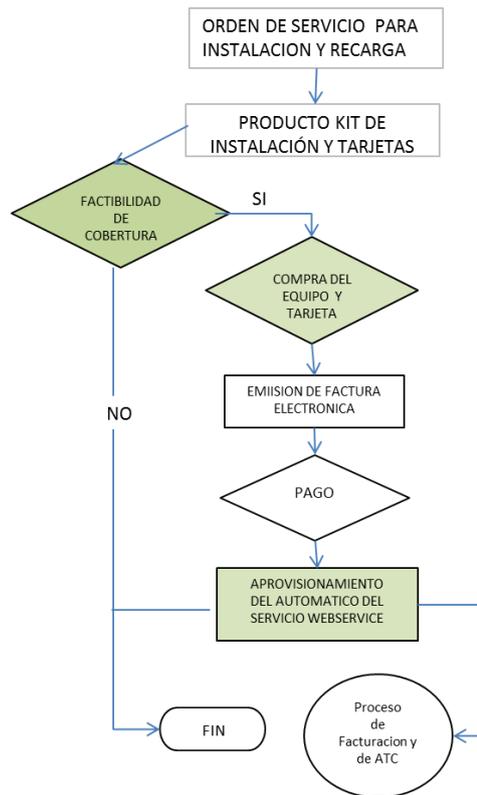
Fruto del análisis también de deserción y concluyendo que gran parte de los desertores se encuentran en sectores económicos de bajos ingresos es necesario crear la modalidad de Servicio Prepago.

En todas estas consideraciones y modalidades de Facturación es necesario considerar un punto importante y es la Nueva ley de Telecomunicaciones y enmarcar todas las iniciativas además de la oferta de los competidores al cumplimiento de la regulación.

Nuevo Proceso de Facturación con Prepago: La implementación de la herramienta prepago facilita el proceso de facturación y cobranza, reduciéndose el mismo a la compra de un kit, una tarjeta y el pago anticipado del mismo. El cambio significativo está en la compra de una herramienta transaccional de activación de este tipo de servicios.

³⁸ Facturación de Servicios

GRAFICO 24. Proceso propuesto de Prepago



Fuente: Requerimientos de clientes

Elaboración: La autora

3.3.8.4 Mejoramientos en la Cobranza

Las mejoras en el proceso de recaudación, deben contemplar los siguientes puntos de apoyo

- 1) Facilidades a los clientes y ampliación de canales de pago
- 2) Minimizar los errores en el cobro de facturas
- 3) Barreras a formas de pago
- 4) Garantías por cobros de equipamiento.

- 1) Facilidades a los clientes y ampliación de canales de pago: Con una proyección de crecimiento de 100% para los siguientes dos años, una de las necesidades básicas de clientes en la mejora de su experiencia es contar con todas las facilidades para poder pagar sus facturas de servicio. Actualmente se trabaja con la mayoría de bancos pero se debe focalizar por la concentración de clientes hacia otros canales de recaudación como son bancos del barrio y cooperativas en los estratos económicos medio bajo y bajo

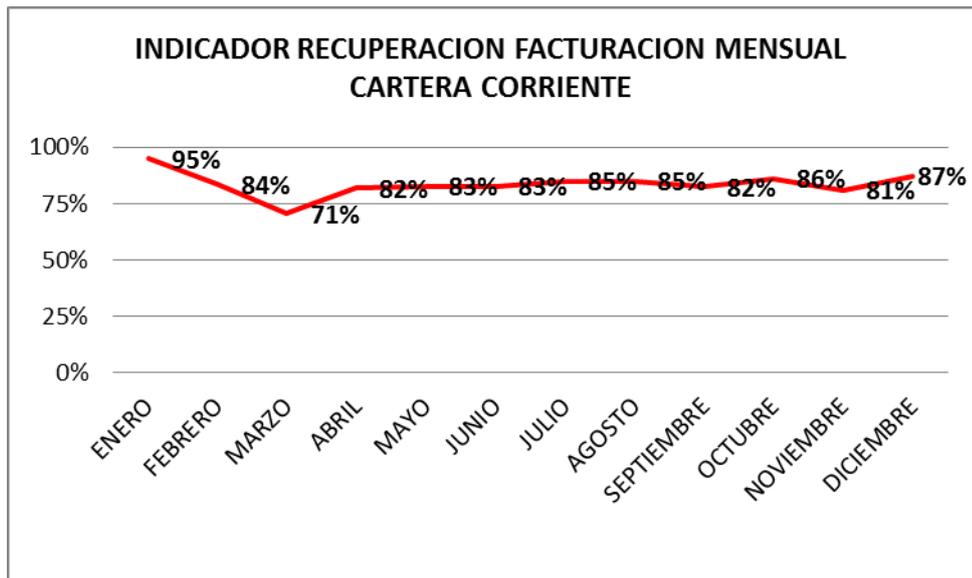
Adicionalmente los clientes requieren utilizar todos los canales virtuales disponibles y se plantea el mejoramiento e integración completa de la plataforma transaccional al sistema financiero

- 2) Minimizar los errores en el cobro de facturas: El mejoramiento va de la mano de la implementación de scripts de control y automatización que permitan garantizar la facturación exacta de la tarificación, tema requerido y controlado incluso por ley y además que permita trabajar el aseguramiento de ingresos, como se mencionó en el proceso de mejora de facturación.
- 3) Barreras a las formas de pago: Sectorialmente en empresas de servicios dependiendo del ARPU de cartera de clientes, la cartera debe enfocarse a la gestión preventiva, lograr la recaudación en masivo dependerá de permitir el ingreso de clientes con “hábito de pago” y segmentarlos para conseguir consolidar la estrategia de cobranza. La cartera debe identificarse por hábito de pago, número de suspensiones, ubicación geográfica, forma de pago para establecer la estrategia de gestión. En este sentido se propone la categorización de cartera en función de estas variables para establecer 3 estrategias de gestión.
 - a) Gestión Preventiva
 - b) Cobranza Temprana
 - c) Cobranza Prejudicial

Las mencionadas estrategias se realizarán una vez clasificados los clientes por las variables antes mencionadas. En segunda fase se establece un proceso para la gestión de equipos y el control de la incobrabilidad. Una de las barreras propuestas también para esta segmentación es el cobro o descuento de la instalación.

La clasificación y establecimiento de procesos controlados de gestión ha permitido cumplir índices de recuperación como los que se ven adjuntos. La meta es en el 2015 complementa con automatización y canales que permitan incrementar el promedio al 90%.

GRÁFICO 25: Indicador de Recaudación

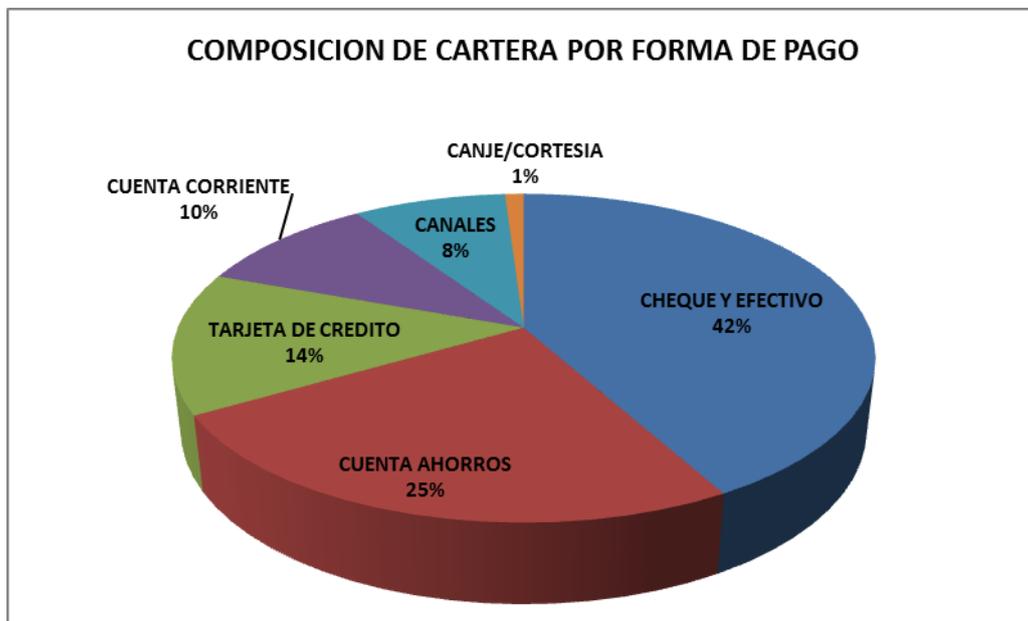


Fuente: Indicadores mensuales, Sistema de Gestión de Calidad Netlife

Elaboración: La autora

- 4) Barreras a formas de pago. La criticidad de cartera está concentrada en clientes que culturalmente en el mercado ecuatoriano no tienen hábito de pago y son aquellos con forma de pago efectivo y cuenta de ahorros.

GRÁFICO 26: Composición de Cartera por Forma de Pago



Fuente: Indicadores mensuales, Sistema de Gestión de Calidad Netlife

Elaboración: La autora

Con el fin de garantizar el CICLO DE VIDA del cliente, disminuir la deserción y lograr la permanencia de los clientes. Se establecen restricciones de entrada a ciertas formas de pago y evitar los clientes “golondrina”

Para clientes con menor poder adquisitivo debe crearse la figura de prepago

En cuanto a la figura de cobranza se enfoca principalmente a la categorización de estos clientes.

- 5) Garantías de cobro de equipamiento.** Uno de los principales costos de deserción está en los equipos que permanecen en el usuario final. Por el tipo de tecnología son equipos de un costo significativamente superior que los de los competidores. Además de la firma del pagare en el contrato inicial es necesario consolidar un proceso de retiro de equipos para recuperar la inversión inicial que no es posible sin la permanencia del cliente en el tiempo

Todas las estrategias de consolidación en los procesos de cobranzas y facturación son CRÍTICAS pues constituyen la mitad de clientes que se retiran del servicio.

Otras estrategias en el enfoque preventivo son:

- 1) Implementación de gestión telefónica enfocada por categorías
- 2) Cobranza domiciliaria anexa al retiro de equipos
- 3) Campañas de cambio de forma de pago
- 4) Campañas de actualización de datos

3.3.8.5 Mejoras en el Soporte y atención de Clientes

La percepción de los clientes en cuanto al servicio cuando se les da atención presencial o telefónica viene dada en su mayor parte por experiencias previas desde la contratación que en si por el personal que hace el front end

En este sentido se plantean dos puntos críticos de mejora

- 1) Cambios y reingeniería de procesos como los antes detallados
- 2) Capacitación y creación de la Escuela de Servicio al cliente, para consolidar la empatía, amabilidad y buen trato que demandan los clientes a todo el personal de Netlife.
- 3) Optimización y creación de nuevos puntos de atención

1) **Sobre los cambios y reingeniería en procesos:** El valor principal de la compañía es el espíritu de servicio. Desde esta perspectiva, además de crear procesos que eliminen los pasos laterales, optimicen la estructura de costos, disminuyan la deserción y generen rentabilidad, es indispensable que se optimice los tiempos, ya que una de las variables críticas y necesidades indispensables de cumplimiento en los clientes radica en la puntualidad y cumplimiento de la promesa de valor

La ley de telecomunicaciones así como la ARCOTEL establecen métodos de encuesta y control a todas las operadoras. El tiempo promedio de reparación debe ser en promedio de 24h.

En toda la cadena de soporte el cliente requiere cumplimiento de los agendamientos y amabilidad en las visitas técnicas

En los procesos debe aplicarse un método de medición de tiempos de trabajo para conseguir optimizar la reparación

Se propone trabajar con un piloto de instalaciones y soporte técnico en Línea, que implica la interacción del Call center para un agendamiento al primer contacto con el cliente. Esto implica una inversión en RRHH y tecnología

- Desarrollos en Telefonía
- Herramientas de automatización y CRM
- Procesos automáticos de Logística

2) **Sobre la creación de la Escuela de Servicio al Cliente**

Uno de los principales retos de la compañía por la cantidad de personal que interviene en el front con clientes es consolidar los PROTOCOLOS DE SERVICIO, esto es viable únicamente mediante capacitación para lo cual es indispensable crear una estructura única de Entrenamiento

La propuesta implica crear en ambas regionales una Universidad con un pensum educativo en formación técnica y de servicios con el fin de cumplir los estándares de tecnología y las fichas técnicas de protocolos de servicio y gestión

La escuela contara con capacitadores que seguirán una metodología de instrucción y de manera formal se consolidara una malla curricular.

3) Sobre la optimización y creación de nuevos puntos de atención

El crecimiento de la compañía implica que la mejora de la atención involucre la creación de nuevos puntos de atención y ventas enfocados en el servicio que cuenten con personal capacitado, altamente motivado y que se encuentre dispuesto a resolver cualquier requerimiento de un cliente al primer contacto. Se establece en segunda fase un análisis de demanda en función de requerimientos para establecer varios puntos nuevos de atención en Quito y Guayaquil

3.3.8.6 Proceso de comunicación y redes sociales como canal de atención

La importancia de las redes sociales como herramienta de comunicación para poder acceder de manera ágil y rápida a los clientes y potenciales clientes, está consolidado y para ello la compañía se debe enfocar en establecer un Community Manager que lidere la profesionalización del manejo de redes sociales. Bajo las siguientes premisas

- Escuchar siempre a los clientes
- Comunicarse adecuadamente.
- Atender adecuadamente los requerimientos o necesidades de todos los clientes.
- Mantener siempre las promesas o compromisos de valor. Todos los ofrecimientos como tiempos de instalación, soporte, reubicaciones, entrega de producto o servicios debe ser cumplido
- Honestidad y transparencia
- Dejar al cliente siempre satisfecho con la solución planteada.
- Conocimiento y expertise sobre productos, planes y promociones
- Fortalecer la atención telefónica y presencial
- Trabajo presión y atención prioritaria a las necesidades expuestas en redes sociales.

Con el crecimiento del negocio masivo, el volumen de clientes demanda herramientas de auto atención y canales de comunicación presenciales y virtuales, se hace necesario consolidar el uso de herramientas off como chats de soporte, líneas directas de contacto, ivrs robotizados que permitan estar siempre disponibles para los usuarios

3.3.9 Resultados y Plan Global de Mejora

Las estrategias de la compañía para competir en un Sector estratégico, con un marco regulatorio complejo y frente a una empresa con claro dominio por la parte estatal, pueden tener una amplia variedad de aplicaciones. Sin embargo se puede capturar algunas dimensiones estratégicas concretas para resumir todo el plan de mejora planteado y cuantificarlo con análisis de ingresos, costos e inversión en el modelo.

Especialización: Se optimizara el grado hasta el cual se enfocaran los recursos e inversiones en términos productos y servicios, de los segmentos objetivos de clientes home, pymes y profesionales y de los mercados geográficos atendidos, es decir se procurara la creación de productos como el prepago y la inversión en herramientas que generen valor al cliente.

Identificación de la marca: Netlife no es el servicio más económico del mercado, está claramente identificado como un servicio tecnológicamente diferenciado, al grado que se han creado planes edición limitada como iniciativa para identificar nichos de mercado y focalizar los productos a estos segmentos, basados principalmente en el precio o en otras variables. La identificación de la marca debe venir planteada por una diferencia reconocida de servicio en la parte técnica, en la atención de clientes, en la realización de la facturación y la cobranza en siempre mejorar la experiencia de los clientes.

Optimización de canales de distribución: el grado hasta el cual busca crear la identificación de la marca directamente con el consumidor final versus el apoyo de los canales de distribución en la venta de su producto. Se plantea crear un proceso de ventas en 3 directrices: Ventas directas, distribuidores o revendedores y Retail.

Calidad de Producto: Su nivel de calidad del producto en términos de equipamiento en el cliente final, optimización de la infraestructura y mantenimiento de la red de fibra, entrega de velocidad, capacidad y estabilidad. La propuesta es el cambio y complementación de la plataforma tecnológica de fibra hacia tecnologías que soporten mejores alcances de la red inalámbrica y la conexión de mayor cantidad de dispositivos.

Liderazgo Tecnológico: Netlife ha marcado el negocio de telecomunicaciones como pioneros en dar fibra óptica al hogar, el objetivo es de liderazgo tecnológico complementado con la atención y el servicio

Servicio: Generar valor en toda la cadena con productos que complementen el servicio y el soporte técnico, también valores u otros servicios como OTT que permiten explotar cada uno de los planes de acuerdo a la necesidad del cliente y con eso generar mayor Fidelización y Retención.

Política de Precios: La posición relativa frente a los precios de la compañía ha estado afianzada en el costo de la tecnología, sin embargo la demanda del mercado, la alta competencia hace necesario que se involucre otras variables, y esto adherido al segmento o grupo de mercado objetivo empuja a la creación de nuevos productos enfocados a una segmentación socioeconómica de acuerdo al poder adquisitivo y hábito de pago

Siendo uno de los principales objetivos además del mantenimiento el crecimiento, se enfocara la creación de una plataforma de servicios prepago a aquellos estratos que no tienen hábito de pago.

Finalmente con las estrategias planteadas para los procesos críticos se propone cambios en las metas de aquellos procesos que inciden directamente en la deserción administrativa y voluntaria de clientes.

CUADRO 10 Indicadores de Procesos Críticos

INDICADORES DE EVALUACION DE MEJORA PROCESOS CRITICOS DE DESERCIION				
PROCESO	INDICADOR	Histórico	FRECUENCIA DE MEDICION	META PROPUESTA
MKT	Diseño y creacion de productos en funcion de CTQs	70%	TRIMESTRAL	90%
MKT	Satisfacción Cliente	82%	MENSUAL	90%
ATC	Satisfacción Soporte	83%	MENSUAL	90%
FA&C	Reclamos facturación y cobranzas	<2%	MENSUAL	< 1%
INS	Meta tiempo de instalacion	< 7 dias	MENSUAL	< 5 dias
SL2	Tiempo L2	48 HORAS	MENSUAL	24 HORAS
GR	Disponibilidad	98%	MENSUAL	99%
RVG	EBITDA	18%	MENSUAL	25%
RVG	Cancelaciones	1,7%	MENSUAL	1,10%
TH	Plan Capacitación y Certificacion	76%	MENSUAL	90%

Fuente: Indicadores de procesos críticos de sistema de gestión de Netlife

Elaboración: La autora

3.3.9.1 Cuantificación de la Inversión, Ahorro en los costos proyectados de deserción y mejora del ingreso

INVERSIONES REQUERIDAS PARA LOS CAMBIOS EN PROCESOS			
INVERSIONES PROYECTO DE IMPLEMENTACION	2014	2015	2016
ESTUDIO DE PRODUCTO Y MERCADO	\$ 30.000,00		
PLATAFORMA TELEFONICA		\$ 150.000,00	
AUTORESPONSE ROBOT		\$ 30.000,00	
PLATAFORMA PREPAGO		\$ 200.000,00	
FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION			\$ 50.000,00
EQUIPAMIENTO SELSERVICE PARA CAVS			\$ 120.000,00
AUTOMATIZACION		\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
LABORATORIOS DE PRUEBAS DE EQUIPAMIENTO		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
HERRAMIENTA DE CRM		\$ 100.000,00	\$ 30.000,00
CAPACITACION	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
RECURSO HUMANO		\$ 50.000,00	\$ 5.000,00
INVERSION ESTIMADA	\$ 80.000,00	\$ 650.000,00	\$ 325.000,00
% DEL INGRESO PERCIBIDO	0,8%	3,5%	1,0%

ANALISIS DE LA DISMINUCION HISTORICA Y PROYECTADA DEL COSTO DE DESERCIION				
VARIABLES	2012	2013	2014	2015 PROY
TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA DE CLIENTES	12 MESES	15 MESES	18 MESES	18 MESES
TIEMPO REQUERIDO CONTRATO	24 MESES	24 MESES	24 MESES	24 MESES
CLIENTES QUE CANCELARON	6.367	11.247	11.050	17.160
ARPU	\$ 34,45	\$ 35,50	\$ 36,71	\$ 37,71
FLUJO DE INGRESOS PERDIDO POR CANCELACION ANTICIPADA POR USUARIO	\$ 393,93	\$ 405,95	\$ 419,78	\$ 452,52
INVERSION POR INSTALACION	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
COSTO TOTAL DE DESERCIION	\$ 5.672.354,65	\$ 9.309.490,22	\$ 7.953.603,74	\$ 10.330.594,56
INGRESO PROYECTADO POR EL PERIODO DE PERMANENCIA CLIENTES ACTIVOS	\$ 10.226.887,90	\$ 18.544.872,23	\$ 31.994.611,90	\$ 58.827.600,00
DISMINUCION DEL COMPONENTE DE LA DESERCIION COMO PERDIDA DE INGRESO	55%	50%	25%	18%
INCREMENTO DEL EBITDA	0%	8%	14%	25%

ANALISIS DE MEJORA DE COSTOS PARA EL AÑO 2015		
	Porcentaje	Costo de perdida proyectado
Cientes que desertan por problemas de servicio	50%	\$ 5.165.297,28
Cientes que desertan por problemas economicos	50%	\$ 5.165.297,28
Disminucion de la desercion con la implementacion del modelo	45%	\$ 2.840.913,50
Disminucion de la desercion por prepago	40%	\$ 3.099.178,37
COSTO TOTAL DE PERDIDA CON LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO		\$ 5.940.091,87
COSTO TOTAL SIN IMPLEMENTACION DEL PROYECTO		\$ 10.330.594,56
REDUCCION DEL COSTO DE DESERCIION CON LA IMPLEMENTACION DEL MODELO		43%
COSTO MARGINAL DE LA INVERSION FRENTE AL AHORRO DE GASTOS		15%

CAPITULO IV

4 DISCUSION

En función de las preguntas de diagnóstico y se afirma la hipótesis planteada, la disminución de la deserción de clientes implica resultados positivos en la compañía importantes en la siguiente estructura:

- 1) Reducción del costo de deserción proyectado al 43%
- 2) Incremento de ingresos del 7%
- 3) Incremento de la satisfacción en 10 puntos y por tanto mejoramiento de la imagen de marca. En el 2012 el índice de satisfacción de clientes se encontraba en el 78% y para el 2015 se encuentra durante el primer trimestre al 88%.
- 4) Mejoramiento de los proceso optimiza la operación en toda la cadena y permite el crecimiento de clientes en montos del 50% anual de acuerdo al presupuesto de ventas. La imagen de marca y mejoramiento de procesos atrae al proceso de ventas referidas y crecimiento exponencial.

Se valida la Hipótesis de que la implementación del diagnóstico de las necesidades de los clientes y la mejora continua consigue el crecimiento de la compañía no solo por la adquisición de nuevos clientes sino por el mantenimiento y fidelización de los mismos, disminuyendo los costos ocasionados por las cancelaciones de servicio.

4.1 CONCLUSIONES

- Es significativamente más costoso generar un cliente nuevo que mantener un cliente antiguo. La orientación del negocio debe ir hacia el crecimiento y a la fidelización mediante la reducción del indicador de deserción por causas inherentes a los procesos que maneja la compañía y aquellos que se ejecutan por el no pago o incumplimiento de contratos. Históricamente Netlife tenía un componente de pérdida de clientes equivalente al 55% de los ingresos, se proyecta reducir este componente de costos de perdida al 18% para el 2015 con la implementación del modelo.

- Para las empresas de telecomunicaciones que proporcionan servicios de Internet existe un atractivo mercado de usuarios, pues la penetración en el mercado ha crecido del 10% en 2010 al 36% en el 2014. Para Netlife el enfoque de creación de la red FTTH se direcciono a las ciudades con mayor penetración que son Quito y Guayaquil.
- El comportamiento de los usuarios va evolucionando y ya no contemplan únicamente como diferenciador el elemento de precios, sino que la participación de la Fibra Óptica frente a otras tecnologías ha crecido del 1,80% al 4,90% los últimos tres años, lo que otorga una ventaja competitiva frente a los otros operadores.
- La redefinición de la Banda Ancha otorga una ventaja competitiva, pues en la actualidad el 50% de los usuarios prefieren adquirir planes con velocidades superiores a 1Mbps, y con menor compartición de tal forma que se garantice la estabilidad del servicio
- Existe un reto importante para Netlife en la mejora de su estructura de costos, pues el uso de fibra óptica tiene un componente de instalación inicial equivalente al 50% de sus costos, mientras que en el resto de operadores de la competencia donde se usan Redes de Cobre el componente de inversión inicial en instalación es del 10% de sus costos.
- El indicador de deserción de Netlife, tiene dos componentes, los desertores voluntarios, y los desertores administrativos. Este índice con el replanteamiento de procesos ha ido disminuyendo del 3,1% al 1,6% pudiéndose llegar al 1,1% con la implementación del modelo completo.
- La deserción voluntaria está asociada al incumplimiento de la promesa de valor y deterioro de la experiencia del cliente desde su primer contacto con la compañía, en el momento de la venta, de la contratación, de la instalación, de su tasación de servicios, su experiencia en la recaudación de valores o en el servicio técnico.
- La deserción administrativa se da porque el cliente deja de cancelar sus facturas, y son suspendidos por falta de pago, la mayoría de estos clientes, han sido aquellos clientes pertenecientes a estratos socioeconómicos de bajos ingresos.
- En los últimos 3 años de la muestra de desertores 60% se encontraban en estratos socioeconómicos medio bajo y bajo con un nivel de ingresos de entre \$300 a \$600.

Considerando que el ARPU es de \$35, destinar 10% de sus ingresos a este servicio, provocaba la falta de pago y cancelación del servicio.

- Por la falta de capacidad de pago de los desertores, 60% de los mismos no tenían capacidad de volver a contratar otro proveedor y se mantienen sin servicio.
- Siendo una de las metas de Netlife el crecimiento en el mercado masivo, no se puede descartar a los clientes con bajos ingresos ya que en ellos se encuentra concentrada más de la mitad de la población en Quito y Guayaquil. El cambio en los procesos de cartera pondrá restricciones para introducir el servicio en estos sectores para aquellos clientes con hábito de pago y para el resto con nuevos productos de bajo costo o de figura prepago
- La deserción administrativa también está asociada a fallos en los procesos de facturación y de cobranza por la falta de automatización y la necesidad de la ampliación de formas y canales de recaudación.
- La definición de las necesidades de los clientes en varias dimensiones como las utilizadas definidas por Garvin, permiten enfocar la mejora continua en las áreas principales que requieren atención para conseguir una disminución efectiva de la cancelación de servicios. Este enfoque determina que las características clave requeridas por el cliente son: Precio, mejor servicio, tasación y facturación adecuada, atención ágil y amabilidad
- Las principales causas de deserción de los clientes de Netlife, son Precio, facturación, traslados fuera de cobertura, problemas técnicos, servicio al cliente.
- En la cadena de valor de Netlife, no se estaban considerando las necesidades o elementos clave requeridos por el cliente, sino tenían un enfoque netamente comercial y de crecimiento en ventas nuevas, el rediseño en procesos clave como el de diseño de producto, tasación y atención al cliente permitirán disminuir la deserción
- Se concluye que el mejoramiento continuo en la experiencia del cliente en un negocio masivo requiere de inversión en capacitación tanto técnica como de servicios, de esta manera se podrá cumplir los estándares del producto y los estándares de servicio que dan valor al mismo.

- El crecimiento en ventas nuevas así como la fidelización de clientes, permite obtener un EBITDA superior al 25%, de acuerdo al forecast de ventas. Es posible en términos de innovación, productividad y reestructuración empresarial
- La aplicación de los principios del six sigma permiten obtener un mejoramiento en las características los paquetes de Netlife, permitiendo conseguir mayores ingresos y, por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos.

4.2 RECOMENDACIONES

- Con la valoración y cambio en los procesos planteados en la presente tesis es necesario focalizar los planes y la inversión, buscar la ampliación de las redes hacia zonas con mayor demanda y realizar reenfoque de productos de acuerdo al hábito de pago de los clientes y su poder adquisitivo, de esta manera se conseguirán dos objetivos: el de fidelización por el cumplimiento de requerimientos clave del cliente, y el de crecimiento, por la creación de productos para cada segmento de mercado.
- Es necesaria la creación de productos y servicios de consumo bajo demanda y prepagados. Siendo uno de los objetivos de la marca incrementar la penetración, no se descarta la incursión en mercados de bajo poder adquisitivo.
- Deben realizarse constantes cambios en los procesos que se adapten al cliente, al mercado y que además puedan cumplir con la normativa y la regulación sectorial.
- Se recomienda realizar estudios predictivos del comportamiento del cliente para adelantarse a sus futuras necesidades este será un factor diferenciador en el éxito de los operadores de telecomunicaciones, con mucha más razón porque el Internet se ha convertido en un commodity³⁹ sobre el cual se realizan una serie de trabajos, uso de aplicaciones y generación de servicios OTT.

³⁹ Atributo asignado a un servicio cuando está considerado dentro de una canasta básica

- Es necesario establecer periódicamente el valor del cliente, con la innovación y cambios de tecnología y optimización de procesos se requiere mantener una estructura de costo exacta con el fin de establecer o modificar el ciclo de vida del cliente y lograr que este sea sostenible y de mayor periodo de tiempo
- En las fases de definición y diseño de producto se debe incluir protocolos de pruebas y de cumplimiento de variables de realización y entrega de los servicios que consideren además de las variables financieras, económicas, culturales y tecnológicas las variables de factibilidad de implementación
- Por el tipo de tecnología se recomienda mantener una posición de costos que amortice la instalación en el tiempo, atada a los términos de tiempo que el cliente debe mantenerse por contrato
- Se recomienda dar otros servicios de valor agregado sobre la red para explotarla, corporativos, servicios OTT, televisión.
- Es importante implementar una estrategia de re-captura de clientes, sobre la información existente de cancelación, con la creación de nuevos productos enfocados se puede reingresar clientes que cancelaron su servicio por la mala experiencia o por bajo poder adquisitivo.
- Se deben realizar inversiones significativas en automatización y tecnología, el negocio masivo demanda un alto nivel de atención y transaccionabilidad que requiere herramientas de autosoporte y mecanismos en línea con todos los canales de comunicación con los clientes
- Debe consolidarse como una unidad del negocio, el área de talento humano dedicada a la capacitación. Con un nivel de crecimiento del RRHH del 300% en los últimos tres años, se hace necesario mantener una estructura constante de capacitación, con personal entrenado en distintas disciplinas que puedan consolidar la entrega de servicios enfocada a las características clave que solicita el cliente

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y SOCIEDAD DE LA INFORMACION. (2012) “Ecuador *Digital 2.0*”
- MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y SOCIEDAD DE LA INFORMACION. (2015) “*Ley Orgánica de Telecomunicaciones*” Registro oficial 439. 2015.
- SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO (2012), “Plan Nacional del Buen Vivir” 2013-2017
- GOBIERNO CENTRAL DEL ECUADOR, “ *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*” Registro oficial 116, 2000-2021
- CONATEL , “*Normas para el Servicio de Valor Agregado*” 2009
- MINTEL, “Plan Nacional de desarrollo de las Telecomunicaciones”, 2012
- URBINA BACA Gabriel, (1995), “*Evaluación de proyectos*”, McGraw Hill, tercera edición.
- VALLEJO LOPEZ, SANCHEZ FERNANDO, (2013), “*Servicio con Pasión, Casos exitosos de Servicio al Cliente en América Latina*”, Editorial Norma.
- CARRASCO Nora, (2011), “*Estudio de caso: Aplicación de la Metodología Lean-Seis Sigma en la Resolución de un problema presentado en un proceso Farmacéutico de Manufactura*”. Universidad Iberoamericana, Tecnológico de Monterrey. (2012).
- BAHENA Miguel, REYES Primitivo, “*Material para la obtención del yellow belt sigma, curso y metodología, Magister Antonio Rodriguez*”, Tecnológico de Monterrey 2012
- CHOWDHURY, Subir – *El Poder de Seis Sigma* – Prentice Hall – 2001
- KOTLER Philip, “*Dirección de Marketing*”, Prentice Hall, décima edición.
- Crosby, Philip B. – *Hablemos de calidad* – McGraw Hill – 1989
- BRUE, Greg – *Seis Sigma para Directivos* – McGraw Hill – 2002
- SHAPIRO Karl, *Information rules: A strategic Guide to The Network Economy*.
- KELLY, Kevin: "Nuevas reglas para la nueva economía". Ediciones Granica. México, 1999.
- DORYAN Eduardo, *Políticas de Reconversión Industrial*, 1998
- NETLIFE, “Manual de Calidad Norma ISO 9001”, Intranet de la Compañía.
- COVEY STEPHEN, “Los 7 hábitos de la gente altamente competitiva” 1990

INFORMACION DE INTERNET

- www.netlife.ec
- www.telecomunicaciones.gob.ec
- www.buenvivir.gob.ec
- www.visionindustrial.com.mx
- <https://www.tmforum.org/standards/business-process-framework/>
- http://www.customer-service.com/file_redirect.jsp?siteObjectID=10245860&fname=Complaining-customers-are-the-best-motivators-15Apr2015-The-Wise-Marketer.pdf
- <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
- <http://www.enriquedans.com/2008/03/chris-anderson-define-el-futuro-de-la-red-la-economia-de-lo-gratuito.html>
- http://www.customer-service.com/file_redirect.jsp?siteObjectID=9955509&fname=TheRetailObserver-March-2015_Definition-of-Service.pdf
- <http://raven.stern.nyu.edu/networks/>
- <http://www.deugarte.com/gomi/de-las-naciones-a-las-redes.pdf>
- http://www.12manage.com/methods_kelly_twelve_principles_network_economy_es.html
- <http://entrepreneurship.blogs.ie.edu/2009/05/08/algunas-ideas-sobre-estrategia-comercial/>
- <https://blogs.law.harvard.edu/loop/2013/11/07/valuedelivery>
- http://www.lawyerpress.com/news/2013_02/2502_13_012.html

ANEXO 1

ENCUESTAS DE CAUSAS DE DESERCIÓN

F1. CIUDAD: QUITO 1 GUAYAQUIL 2

F2. TIPO DE CLIENTE: ALTO USO 1 MEDIANO USO 2 BAJO USO 3

F3. EDAD: 18 – 25 años 1 26 – 35 años 2 36 – 50 años 3 + de 50 años 4 **F4. GENERO**

F5. PARROQUIA: _____ **F6: NIVEL DE INGRESOS RANGOS.**

EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES (INTERNET)

P1. ¿Qué empresas de telecomunicaciones que ofrecen Internet ha contratado alguna vez?

P2. De las empresas de telecomunicaciones que ofrecen Internet ¿Cuáles ha contratado alguna vez?

P3. ¿Cuál es su empresa actual proveedora de Internet?

P4. En una escala del 1 al 5 donde 1 significa Nada satisfecho y 5 Completamente satisfecho.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con su proveedor actual de Internet

	P1	P2	P3	P4
Tv Cable				
Telmex/Claro				
CNT/Easynet / Fastboy / Andinanet /Pacifictel / Andinatel				
Panchonet				
Punto Net				
Univisa				
Movistar				
Ecuanel/ Netlife				
Otras. ¿Cuál?				
Ninguno				

INTERNET

P5. ¿Cómo fue la contratación de su empresa actual de Internet?

Fui yo quién busco información sobre la empresa	
Me la recomendaron y por eso la contrate	
La empresa me buscó y me ofreció un servicio atractivo	
Vi publicidad al respecto y me interesó	
Otra	

P7. ¿Por qué razones adquirió el servicio con esta empresa y no con otra?

(EMPRESA P3)

Fue mi primera opción	
Me ofrecieron un buen precio	
Las características técnicas del servicio eran mejores	
He escuchado buenas referencias de esta empresa	

ABANDONO DE ECUANET/ NETLIFE

P8. ¿Por qué razones Ud. dejó de contratar a NETLIFE como proveedor?

	PROFUNDIZAR QUE TIPO DE PROBLEMA
Problemas técnicos	
Problemas en la atención al cliente	
Problemas de facturación	
Por costos	
Problemas en el servicio	
Otros _____	

P11. En su opinión. ¿Qué debió hacer NETLIFE para que Ud. no dejara de contratar sus servicios?

Mejorar su servicio		
Mejorar su atención		
Mejorar costos		
Mejorar cobertura		
Nada, ya estaba decidido a cambiarme		
Otros _____		

P12 ¿Qué tan dispuesto estaría Ud. a volver a contratar los servicios de NETLIFE como proveedor?

Nada dispuesto 1, Poco dispuesto 2, indiferente 3, Algo Dispuesto 4, Muy dispuesto 5		
--------------------------------------------------------------------------------------	--	--

P13. ¿Qué tendría que brindarle actualmente NETLIFE para que Ud. lo volviera a contratar?

P14. ¿Y cuál de ellos considera más importante?

Instalación gratis			
Obsequios por la contratación			
Buen servicio técnico			
Buena atención al cliente			
Otros _____			

ENCUESTAS DE DESERCIÓN PREGUNTAS DE APOYO	
	Patrón de calificación:
1	En General ¿Cuál fue su expectativa del servicio de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
2	En General Califique la experiencia que ha tenido con el servicios de NETLIFE? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
3	¿Recomendaría a sus familiares o amigos el servicio de NETLIFE? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
4	¿Cuál es el resultado real después de usar el servicio de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
5	¿Cuál fue su expectativa del asesor comercial de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
6	¿Cuál fue su experiencia con el asesor comercial de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
7	¿Cuál fue su expectativa del servicio de instalación de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
8	¿Cuál fue su experiencia real del servicio de instalación? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
9	¿Cuál fue su expectativa de la velocidad del internet de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
10	¿Cuál fue su experiencia real de la velocidad del internet de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
11	¿Cuál fue su expectativa de la estabilidad del internet de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
12	¿Cuál fue su experiencia real de la estabilidad del internet de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
13	¿Cuál fue su expectativa del servicio de envío de facturas de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
14	¿Cuál fue su experiencia real del servicio de envío de facturas de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
15	¿Cuál fue su expectativa con la recaudación del servicio de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
16	¿Cuál fue su experiencia real con la recaudación del servicio de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
17	¿Cuál fue su expectativa con el soporte telefónico de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
18	¿Cuál fue su experiencia real con el soporte telefónico de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
19	¿Cuál fue su expectativa con el soporte presencial/visita técnica de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA
20	¿Cuál fue su expectativa con el soporte presencial/visita técnica de Netlife? BAJA 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA

ANEXO 2

Indicadores de Procesos

PROCESO	INDICADOR	PROCESO	INDICADOR
MKT	Satisfacción	INS	Meta Instalaciones
MKT	Cumplimiento Presupuesto	INS	Tiempo Instalacion
MKT	Recordación de Marca	INS	Satisfacción Instalación
MKT	ARPU	SL2	Tiempo L2
MKT	Ejecución del Plan	SL2	Satisfacción L2
COM	Ventas	SL3	Tiempo L3
COM	% Canales	GR	Disponibilidad
ATC	% Llamadas	ADQ	Tiempo de gestión de compra
ATC	Satisfacción Soporte	HSG	Cumplimiento Indicadores
ATC	CHURN voluntarios máximo	RVG	Ingresos
FA&C	Cartera Legal	RVG	EBITDA
FA&C	Reclamos facturación	RVG	Cancelaciones
FA&C	Efectividad entrega fact	REG	Boletas
DPIR	Disponibilidad	TH	Satisfacción Com Interna
O&M	Disponibilidad	TH	Plan Capacitación
O&M	Tiempo L3		

