

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Optimización del proceso de retención del Call Center
Corporativo de Nextel del Perú**

Miranda Léo, Rocío Magalli

Chang Seminario, Edoardo

Velarde Espinoza, Miguel Ángel

Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración de Empresas

Octubre 2013

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: DEFINIENDO EL VALOR Y LA SATISFACCION PARA EL CLIENTE. 6

1.1. EL VALOR DEL CLIENTE.....	6
1.2. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO.....	7
1.3. SATISFACCION DEL CLIENTE.....	7
1.4. SATISFACCION DEL CLIENTE Y LEALTAD DEL CLIENTE.....	8
1.5. SATISFACCION Y LEALTAD DESDE EL NEUROMARKETING.....	9
1.6. CALIDAD Y EL IMPACTO EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE.....	10
1.7. EXPERIENCIA ÚNICA.....	10
1.8. BENEFICIOS DE LA FIDELIZACION DE CLIENTES.....	11
1.8.1. <i>Retención de Clientes</i>	12
1.8.2. <i>Competitividad de oferta de productos/servicios</i>	13
1.8.3. <i>Gestión del talento</i>	15
1.8.4. <i>Incremento en rentabilidad</i>	16
1.9. ELECCION DE UN OPERADOR MOVIL.....	17

CAPITULO 2: ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA OPERACION ACTUAL..... 18

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	18
2.1.1. <i>Visión</i>	19
2.1.2. <i>Misión</i>	19
2.1.3. <i>Estrategia Comercial</i>	19
2.1.4. <i>Mercado Objetivo - Empresas</i>	19
2.1.5. <i>Productos y Servicios</i>	20
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3. COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	21
2.4. PRIORIDADES COMPETITIVAS: ÁREA SATISFACCION AL CLIENTE.....	21
2.5. CATEGORIAS DE ESTRATEGIAS: TECNOLOGIA DE SERVICIO.....	22
2.6. DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	22
2.6.1. <i>Estrategia de Producción</i>	22
2.6.2. <i>Tipo de integración del proceso</i>	23
2.6.3. <i>Fuerza de trabajo y equipos</i>	24
2.6.3.1. <i>Fuerza de Trabajo</i>	24
2.6.3.2. <i>Sistemas: Customer Relationship Management (CRM)</i>	25

2.6.3.3. ITIL – Librería de Infraestructura de Tecnologías de Información	26
2.6.4. <i>Estrategia de Posicionamiento</i>	28
2.6.5. <i>Comprometimiento del Consumidor</i>	29
2.7. METRICAS DE FIDELIZACION	30
2.7.1. <i>Cuantitativas</i>	30
2.7.2. <i>Cualitativas</i>	30
2.7.3. <i>Mediciones y análisis</i>	30
CAPITULO 3: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	32
3.1. REVISION DEL MERCADO CORPORATIVO DEL PERU Y LIMA METROPOLITANA	32
3.2. METODOLOGIA DE INVESTIGACION CUALITATIVA	33
3.3. METODOLOGIA DE INVESTIGACION CUANTITATIVA	35
3.4. PERFIL DEL CLIENTE	38
3.5. PORQUE SON CLIENTES NEXTEL	44
3.6. EXPERIENCIA CON EL SERVICIO Y CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	44
3.6.1. <i>Expectativas con el Servicio</i>	44
3.6.2. <i>Cumplimiento de la Expectativa del servicio</i>	46
3.7. EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE SUSPENSION/RETENCION	48
3.7.1. <i>Respecto al Proceso de Suspensión:</i>	48
3.7.2. <i>Reclamo telefónico</i>	48
3.7.3. <i>Reclamo ante el asesor</i>	49
3.7.4. <i>Reclamo en los puntos de atención</i>	49
3.7.5. <i>Proceso de Retención</i>	50
3.7.6. <i>Acciones del cliente luego de la mala experiencia</i>	50
3.8. ACCIONES DEL CLIENTE POR INSATISFACCION	51
3.9. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	53
3.9.1. <i>Razones para que el cliente retome el servicio</i>	53
3.9.2. <i>Beneficios percibidos de Nextel</i>	54
3.9.3. <i>Cumplimiento de Expectativas</i>	55
3.9.4. <i>Conformación de la red de los clientes</i>	55
3.10. RECOMENDACIONES:	56
3.10.1. <i>Servicios fundamentales</i>	56
3.10.2. <i>Acceso a datos</i>	56
CAPITULO 4: OPORTUNIDAD DE MEJORA EN EL PROCESO DE GESTION DE	
RETENCION DE CLIENTES EN CALL CENTER CORPORATIVO (EMPRESAS)	57
4.1. DEFINICION DEL PROCESO Y APORTE DEL METODO	57

4.1.1. <i>Lean Management, Sistemas esbeltos en los procesos de servicios.</i>	57
4.1.2. <i>JIT en servicios</i>	57
4.1.3. <i>Administración de Restricciones</i>	59
4.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL SERVICIO	61
4.2.1. <i>Marco de Calidad de servicio en las comunicaciones</i>	61
4.2.2. <i>Alcance</i>	62
4.2.3. <i>Diferencias entre calidad y calidad de servicio</i>	63
4.2.4. <i>Marco de calidad para los servicios de comunicación</i>	63
4.2.5. <i>Matriz para determinar los criterios de calidad de servicio en las comunicaciones</i>	64
4.2.6. <i>Cuatro puntos de vista sobre la Calidad de Servicio (QoS)</i>	65
4.2.6.1. <i>Necesidades de QoS del cliente</i>	66
4.2.6.2. <i>QoS ofrecida por el proveedor de servicio</i>	66
4.2.6.3. <i>QoS conseguida o entregada por el proveedor de servicio</i>	67
4.2.6.4. <i>QoS percibida por el cliente</i>	67
4.2.6.5. <i>Relación entre los cuatro puntos de vista sobre la QoS</i>	67
4.2.6.6. <i>La QoS en el ámbito IP: Un reto</i>	68
4.2.6.7. <i>Parámetros medidos en el Perú por el Ente regulador</i>	68
4.2.7. <i>Recomendaciones para aplicar a Nextel:</i>	69
4.2.7.1. <i>Cobertura</i>	70
4.3. PROPUESTA PARA MODIFICAR EL PROCESO DE RETENCION BAJO UNA NUEVA ESTRATEGIA	72
4.3.1. <i>Reconfiguración del sistema de administración de datos</i>	73
4.3.2. <i>La propuesta de mejora enfocada en uno de los procesos</i>	74
4.4. ENFOQUE EN EL PROCESO	75
4.4.1. <i>Definición del proceso Actual de Retención de Clientes en Call Center Corporativo</i>	75
4.4.2. <i>Nuevo Proceso de Retención de Clientes en Call Center Corporativo</i>	81
CAPITULO 5: ANALISIS FINANCIERO	85
5.1. ANALISIS COMPARATIVO DE SITUACION ACTUAL VS PROPUESTA	85
5.2. ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA DISPONIBLE	87
5.2.1. <i>Análisis de Tendencias</i>	87
5.2.2. <i>Flujo de Caja Disponible Proyectado</i>	89
5.3. ANALISIS DEL SENSIBILIDAD	92
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1. CONCLUSIONES	95

6.2. RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFIA	97
GLOSARIO	100
ANEXOS.....	102
ANEXO 1.....	102
ANEXO 2.....	103

Capítulo 1: Definiendo el Valor y la Satisfacción para el Cliente

1.1. El Valor del Cliente

Las empresas de hoy en día, enfocan gran cantidad de sus recursos y esfuerzos en tratar de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

El atraer nuevos clientes, involucra por lo general, un mayor esfuerzo, tanto en planeamiento y ejecución como en utilización -de recursos.

El utilizar estos recursos escasos de manera eficiente, requiere como pilar central, el identificar y valorar los clientes, tanto los actuales como los potenciales.

El valor de un cliente, en relación con otros clientes, permite a la empresa priorizar esfuerzos y dedicar más recursos para conseguir que los clientes más valiosos sigan siendo leales permitiendo que fruto de esa relación empresa-cliente, la empresa crezca y aumente su valor.

Satisfacer las expectativas del cliente, es la base para establecer una buena relación y ganarse su lealtad.

El valor del cliente, permite a la empresa priorizar esfuerzos y dedicar más recursos para conseguir que los clientes más valiosos sigan siendo leales.

Para valorar a los clientes, existen dos variables clave que en su conjunto permiten a la empresa identificar en gran medida la calidad de la relación que necesita mantener la empresa con ellos.

Estas dos variables son:

El tipo de cliente. Esto es el grado de consumo de los productos y servicios de la empresa, tanto los intrínsecos al producto, como de los adicionales.