

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Formulación de una propuesta de mejora para el área comercial de Univisa - 2020”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Lcdo. Moreira Romero, Cristhiam Ricardo
Lcdo. Pomader Almeida, Eduardo Juan

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)”

Índice General

Resumen	12
Introducción	13
Capítulo I.- Antecedentes del Estudio	15
1.1. Título del Tema	15
1.2. Planteamiento del Problema	15
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. Justificación	17
1.5. Metodología	18
1.6. Definiciones	18
1.6.1. Plan estratégico	18
1.6.2. Área comercial	19
1.6.3. Televisión por suscripción	19
1.6.4. Sistema DTH	19
1.7. Alcances y Limitaciones	20
Capítulo II.- Marco Teórico	21

2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave	21
2.1.1. Ciclo de Deming-Shewhart (PHVA)	21
2.1.2. Evaluación de calidad	24
2.1.3. Fidelización del cliente	25
2.1.4. Medición de resultados	26
2.1.5. Plan de mejoras	27
2.1.6. Promedio de ingresos por usuario (Average Revenue per user – ARPU) ...	28
2.1.7. Tasa de cancelación (CHURN Rate)	29
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave	30
2.3. Análisis comparativo	31
2.3.1. Ciclo de Deming-Shewhart (PHVA)	31
2.3.2. Evaluación de calidad	33
2.3.3. Fidelización del cliente	34
2.3.4. Medición de resultados	35
2.3.5. Plan de mejoras	36
2.3.6. Promedio de ingresos por usuario (Average Revenue per user – ARPU) ...	37
2.3.7. Tasa de cancelación (CHURN Rate)	38
2.4. Análisis crítico	40
2.4.1. Ciclo de Deming-Shewhart (PHVA)	40
2.4.2. Evaluación de calidad	40

2.4.3. Fidelización del cliente	41
2.4.4. Medición de resultados	41
2.4.5. Plan de mejoras	42
2.4.6. Promedio de ingresos por usuario (Average Revenue per user – ARPU) ...	42
2.4.7. Tasa de cancelación (CHURN Rate)	43
Capítulo III.- Marco Referencial	44
3.1. Reseña histórica	44
3.2. Filosofía organizacional	46
3.3. Diseño organizacional	48
3.3.1. Organigrama de la empresa.....	49
3.3.2. Organigrama del área de Marketing y Ventas.....	49
3.3.3. Canales de atención	51
3.4. Productos y/o servicios	52
3.4.1. Televisión DTH (Direct-to-Home)	53
3.4.2. Servicio de Internet.....	53
3.4.3. DoublePlay DTH (Direct-to-home).....	54
3.5. Diagnóstico organizacional	54
3.5.1. FODA de la empresa	54
3.5.2. Análisis PEST	55
3.5.3. Análisis crítico	60

Capítulo IV.- Resultados	62
4.1. Diagnóstico	62
4.1.1. Árbol de problemas	62
4.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI).....	63
4.1.3. Participación de Mercado	65
4.1.4. Análisis de Competencias	68
4.2. Diseño de la mejora	69
4.3. Mecanismos de control	69
4.3.1. Indicadores de Medición.....	69
4.3.2. Herramientas de control	70
4.4. Tablero de control	75
4.4.1. Ventas	76
4.4.2. ARPU.....	76
4.4.3. Facturación.....	77
4.4.4. CHURN Neto	78
4.4.5. Recuperación de Cartera – Recaudaciones.....	79
4.5. Causas de salida de los clientes	80
4.6. Plan de mejoras	82
4.6.1. Identificación del área de mejora	82
4.6.2. Causas del problema.....	82

4.6.3. Formulación de objetivos.....	83
4.6.4. Seguimiento.....	83
4.6.5. Selección de áreas de mejora	85
4.6.6. Planificación	93
4.6.7. Plan de acción	96
4.7. Estudio de mercado.....	99
4.7.1. Encuesta elaborada a consumidores	99
4.7.2. Encuesta elaborada al personal del área comercial de Univisa S.A.....	109
4.8. Plan de Capacitaciones	115
Capítulo V.- Sugerencias	117
Conclusiones.....	119
Bibliografía	122

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Ventas por producto	53
Gráfico 2. Total de suscriptores a nivel nacional - Histórico 2003 - 2020 (1T)	58
Gráfico 3. Suscripciones a nivel nacional por provincia	66
Gráfico 4. Participación de mercado a nivel nacional.....	66
Gráfico 5. Nivel de ventas 2019 - 2020	67
Gráfico 6. Edades de los encuestados.....	100
Gráfico 7. Servicios con los que cuenta en el hogar	101
Gráfico 8. Servicios de entretenimiento en el hogar.....	102
Gráfico 9. Servicios favoritos.....	103
Gráfico 10. Mejor proveedor de servicios de TV por suscripción	104
Gráfico 11. Factores para considerar al momento de contratar un servicio de TV pagada	105
Gráfico 12. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio.....	108
Gráfico 13. Edades de los colaboradores	109
Gráfico 14. Aplicación de aptitudes en el campo laboral.....	110
Gráfico 15. Calidad del equipo de ventas.....	111
Gráfico 16. ¿La empresa da suficientes capacitaciones?	113
Gráfico 17. Temas deseados para capacitaciones	114

Índice de Tablas

Tabla 1. Catorce puntos de Deming.....	23
Tabla 2. Área Comercial Univisa.....	51
Tabla 3. Canales de atención.....	52
Tabla 4. Suscripciones - Servicio de televisión pagada en Ecuador	57
Tabla 5. Matriz EFI.....	65
Tabla 6. Indicadores de medición	70
Tabla 7. Causas de salida de los usuarios.....	81
Tabla 8. Identificación de las áreas de mejora	84
Tabla 9. Área de mejora N°1	86
Tabla 10. Área de mejora N°2.....	87
Tabla 11. Área de mejora N°3.....	89
Tabla 12. Área de mejora N°4.....	91
Tabla 13. Área de mejora N°5.....	92
Tabla 14. Priorización de acciones de mejora.....	96
Tabla 15. Plan de Mejoras	99
Tabla 16. Temas para capacitación	116

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo PHVA	24
Figura 2. Modelo SERVQUAL de calidad de servicios.....	25
Figura 3. Cálculo del ARPU	37
Figura 4. Ubicación geográfica de Univisa (Matriz)	45
Figura 5. Valores corporativos de Univisa.....	47
Figura 6. Estructura Organizacional	49
Figura 7. Organigrama del área de ventas y comercialización.....	50
Figura 8. Árbol de Problemas.....	62
Figura 9. Pasos a seguir para elaborar un plan de mejoras	69
Figura 10. Evaluaciones - Servicio al cliente	73
Figura 11. Evaluaciones - Todo el personal	73
Figura 12. Competencias de los colaboradores	75
Figura 13. Esquema de calificación para indicadores	75
Figura 14. Indicadores de ventas	76
Figura 15. Indicadores de ARPU.....	77
Figura 16. Indicadores de facturación	78
Figura 17. Indicadores de CHURN.....	79
Figura 18. Indicadores de recuperación de cartera	79
Figura 19. Promedio ponderado de Recaudación	80

Índice de Anexos

Anexo 1. Cuadro de competencias	131
Anexo 2. Formato de encuesta al consumidor	132
Anexo 3. Formato de encuesta - Área comercial	136
Anexo 4. Ventas 2016	138
Anexo 5. Ventas 2017	138
Anexo 6. Ventas 2018	139
Anexo 7. Ventas 2019	139
Anexo 8. Servicio al clientes - Univisa.....	140
Anexo 9. Manual del usuario - Univisa.....	141
Anexo 10. Aspectos básicos de las ventas	142

Resumen

Por medio del presente estudio se ha elaborado una propuesta de mejoras dirigido al área comercial de la empresa Univisa S.A, dedicada a la venta de servicios de televisión pagada, internet y vigilancia por cámaras.

Entre las causas que generaron la salida masiva de clientes en el periodo 2016-2019, de un 30% lo hizo por la salida de programación del campeonato nacional de fútbol, un 20% al eliminar canales populares como HBO, Disney, Sony, ESPN y Warner por sus altos costos de mantenimiento. El servicio de internet presentó una salida del 20% de usuarios debido a su calidad inferior a la de la competencia a precios altos, y el restante debido a problemas técnicos y causas varias.

Entre las acciones a seguir, se hizo un estudio de mercado a consumidores de servicios de entretenimiento, un análisis interno al equipo de ventas, y se desarrollaron estrategias para aumentar las ventas en otras ciudades y captar nuevos clientes.

Por medio del estudio de mercado se determinó que el consumidor prefiere un servicio con contenido variado, como los que ofrecen actualmente servicios de streaming como Netflix, YouTube, etc.

El estudio al equipo comercial mostró que funciona bien, pero les hace falta recibir capacitaciones por parte de la empresa, en áreas como técnicas de ventas, negociación y atención al cliente.

También se detectó que es necesario abrir nuevos canales de ventas online y por telemarketing a nivel nacional para captar clientes a través de medios digitales.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones necesitan evaluar de manera constante sus procesos y a sus colaboradores para detectar falencias dentro de cada área del negocio para tomar acciones correctivas a tiempo. Si se desea lograr este objetivo, se debe elaborar un plan de mejoras específico para cada área de trabajo, además de una medición de resultados sobre la gestión de los trabajadores en el departamento que se encuentra en revisión.

Univisa S.A. es una empresa ecuatoriana, establecida en la ciudad de Guayaquil que se dedica a la comercialización del servicio de televisión pagada vía DTH, además de planes de internet a nivel nacional, con excepción de la región de las islas Galápagos, y tiene 25 años de trayectoria en la industria del entretenimiento.

El presente plan de mejoras sería dirigido hacia el área comercial de la empresa, y ha sido basado en un análisis elaborado por medio levantamiento de datos junto con cifras reales sobre la gestión de ventas de Univisa S.A. Además, se ha realizado un diagnóstico situacional con el fin de identificar los factores que han provocado la salida del 20% de los suscriptores del servicio de televisión pagada durante el año 2019, a fin de solucionar los posibles errores que ocasionaron dicha problemática.

Este estudio se encuentra dividido en cinco capítulos, dentro de los cuales se detallan las acciones a seguir para realizar el plan de mejoras, así como conocer a profundidad la situación real del área comercial de Univisa S.A.

En el primer capítulo han sido establecidos los antecedentes del estudio, donde se determina el tipo de estudio, además de definir los objetivos y sus alcances. El segundo capítulo contiene el marco teórico, donde se definieron los conceptos

principales sobre los que se ha elaborado el plan de mejoras. El tercer capítulo muestra el marco referencial, donde se ha detallado el estado actual de la empresa y su esquema de organización interna. En el cuarto capítulo se encuentra la presentación de resultados, que abarcó el diagnóstico de la empresa dentro de la industria, el diseño de la mejora y los mecanismos de control que fueron ejecutados para demostrar si la propuesta se encuentra en capacidad de alcanzar los objetivos que se han establecido. Finalmente, en el quinto capítulo han sido planteadas las conclusiones y recomendaciones a seguir basados en los resultados del presente estudio.

Capítulo I.- Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

“Formulación de una propuesta de mejoras para el área comercial de Univisa - 2020.”

1.2. Planteamiento del Problema

Univisa S.A. es una empresa de telecomunicaciones con 25 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, reconocida por comercializar servicios de televisión pagada a través de tecnología DHT e internet banda ancha wireless.

La empresa brinda cobertura a nivel nacional en su producto de televisión (a excepción de la provincia de Galápagos), y una cobertura de internet en determinados sectores de cinco ciudades principales: Guayaquil, Quito, Manta, Portoviejo y Milagro. Actualmente cuenta con un 2.35% de participación de mercado a nivel nacional.

En el 2016 se entró a un proceso de migración de tecnología, lo cual llevó a la salida de una parte de los clientes, y para el año 2017 se retomaron las ventas, aunque debido a dicho cambio de tecnología, se incrementaron los costos del servicio, lo cual generó una disminución en las ventas.

En el 2019 se presenta una caída significativa en las ventas debido a un cambio en la programación, en la cual se eliminaron ciertos canales pagados, además de que se tomó la decisión de eliminar de la programación al Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, debido a sus altos costos de mantenimiento. Esto generó la salida del 20% de los clientes durante el año.

Además, hoy en día existen nuevas alternativas de suscripciones a servicios de audio y video online, las cuales poseen un precio menor al de los servicios de televisión pagada, lo cual resulta accesible a cualquier hogar que cuenta con el servicio de internet fijo, lo cual está generando una migración hacia esos servicios.

Es necesario determinar las causas que provocaron esta salida masiva de clientes, y determinar si la decisión de dar de baja al Campeonato Nacional, así como a los cambios de programación están perjudicando al negocio con la baja en ingresos.

Por el momento, las ventas presentan un aumento inesperado debido al anuncio de estado de emergencia debido a la pandemia de Covid-19, la cual ha ocasionado el toque de queda y para indefinida de actividades en todo el país, situación que ha llevado incluso a la postergación de campeonatos de fútbol y demás deportes en el mundo entero. Univisa S.A. es la empresa de televisión pagada con las tarifas más bajas de la industria, y debido a que las suscripciones a canales deportivos solo pueden ofrecer a sus usuarios ver campeonatos o juegos de antaño, estos se han inclinado a prescindir de sus servicios para acceder a la contratación de entretenimiento básico a menor precio.

Actualmente se encuentran cerradas las oficinas físicas de Univisa, y solo están operando a través de la modalidad de teletrabajo. Esto impide que los clientes puedan renunciar a sus suscripciones, por lo cual no se ha presentado cuentas dadas de baja desde que se anunciara el cierre presencial de actividades, en el mes de marzo del 2020.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Elaborar una propuesta de mejoras para el área comercial de Univisa a fin de recuperar el volumen de ventas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional y determinar factores que generaron la salida masiva de clientes durante el periodo 2016 - 2019.
- Identificar preferencias y tendencias de consumo de los clientes potenciales.
- Determinar capacidades, habilidades, aptitudes, falencias y necesidades del personal en el área comercial.
- Preparar una estrategia comercial para recuperar su cartera de clientes o incursionar en un nuevo nicho de mercado.

1.4. Justificación

Debido a que Univisa S.A. presentó una salida masiva de clientes durante el año 2019, es necesario llevar a cabo un análisis de las causas que desencadenaron en este hecho, además de encontrar falencias en otros aspectos internos de la empresa.

A nivel interno, es necesario conocer a profundidad al personal que se encuentra a cargo del área comercial; tanto sus necesidades como aptitudes, con el fin de capacitarlos y brindarles las herramientas necesarias para mejorar sus habilidades en ventas.

Una vez que han sido identificados los factores que están afectando al negocio, es posible elaborar una propuesta de mejoras para solucionar las problemáticas que se

han presentado y así lograr recuperar parte de la clientela perdida, o atraer nuevos usuarios.

Por otro lado, es muy importante conocer con mayor detalle las tendencias de consumo actuales de los clientes potenciales, a fin de poder brindar nuevas alternativas que resulten atractivas al consumidor para recuperar el volumen de ventas.

1.5. Metodología

El presente trabajo de investigación sería de tipo descriptivo, ya que se realiza un análisis basado en datos históricos relevantes durante el periodo de estudio, como las fluctuaciones en el número de suscripciones, así como los costos de ventas. A su vez, es de tipo documental, ya que se estudia información de fuentes públicas y oficiales de la industria de la televisión pagada.

Asimismo, se utilizaría el método exploratorio, por medio de entrevistas y encuestas que se realizarían a los colaboradores del área comercial, lo cual volvería factible identificar sus necesidades y requerimientos.

En cuanto a las técnicas de investigación que se aplicarían en el presente estudio, se encuentran las encuestas, entrevistas y el trabajo documental.

La información levantada sería de ayuda para elaborar las recomendaciones que serán determinadas una vez que hayan sido identificadas las debilidades y oportunidades dentro del negocio.

1.6. Definiciones

1.6.1. Plan estratégico

De acuerdo con ISOTools (2015), “es una herramienta básica de mejora para cualquier negocio, dentro de la cual se expresan los objetivos empresariales que se desean alcanzar, y se detalla el modo en el que se van a conseguir.” (ISOTools, 2015)

1.6.2. Área comercial

Según el portal de Vanguardia (2017), “el área comercial de una empresa es la encargada de atraer clientes a las empresas, para de este modo lograr una rentabilidad adecuada.” (Vanguardia, 2017)

1.6.3. Televisión por suscripción

De acuerdo con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, Arcotel (2018), se define como “el servicio que se ofrece a través de sistemas de audio y video por suscripción bajo sus diferentes modalidades a un público particular de suscriptores.” (Arcotel, 2018)

1.6.4. Sistema DTH

De acuerdo con la web de Claro (2018), “DTH es una sigla en inglés que significa “Direct to Home” y traduce “Directo al Hogar”. Es un tipo de transmisión de televisión satelital que llega directamente a las casas de los usuarios que cuentan con una red análoga.” (Claro, 2018)

1.7. Alcances y Limitaciones

El presente trabajo de investigación sería basado en las actividades de la empresa Univisa S.A., en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, y abarcaría el área comercial de la misma.

Las líneas de investigación abarcan las áreas de ventas, publicidad y marketing. El periodo en estudio sería del 2016 - 2019, años dentro de los cuales se dieron los cambios más significativos en el servicio de televisión pagada.

Se debe tomar en consideración la problemática de carácter mundial que se atraviesa en estos momentos debido a la crisis sanitaria por el Covid-19, razón por la cual se han suspendido a nivel mundial los campeonatos de fútbol y todos los deportes de manera indefinida, a fin de precautelar la salud de los deportistas, así como de los espectadores.

Capítulo II.- Marco Teórico

2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave

2.1.1. Ciclo de Deming-Shewhart (PHVA)

Este concepto fue popularizado por Walter A. Shewhart, gracias a su mentor William E. Deming, quien fuera un estadístico de origen estadounidense y dio lecciones sobre este tipo de gestión por primera vez en Japón en 1950. Según Deming (1989), “el estilo de gestión occidental debe cambiar para detener la decadencia de la industria y para desarrollarla.” (Deming, 1989)

La visión de Deming se basa en catorce puntos principales para conseguir la transformación de la industria en el continente americano, donde se encuentra lo siguiente (Deming, 1989):

- | | |
|--|--|
| 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio | Ser competitivos, permanecer en el negocio y proporcionar puestos de trabajo. |
| 2. Adoptar la nueva filosofía | Los directivos necesitan asumir sus nuevas responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar al negocio basados en la nueva visión. |
| 3. Evitar depender de la inspección para lograr la calidad | Eliminar la necesidad de una inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto desde la capacitación a los empleados hasta la posventa. |
| 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio | Se debe minimizar el costo total, dando prioridad a la contratación de un proveedor único para cualquier artículo, y así conformar una relación a largo plazo basada en la lealtad y la confianza. |

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio

Se desea mejorar la calidad y la productividad para lograr una reducción constante en los costos.

6. Implantar la formación en el trabajo

Aplicar sistemas modernos de capacitación con los colaboradores para obtener un máximo aprovechamiento de los recursos como maquinarias, herramientas y las materias primas.

7. Implantar métodos de liderazgo

Supervisar implica dar asistencia a las personas y a las maquinarias para que realicen un trabajo mejor. La dirección necesita una revisión, así como la supervisión necesita de los operarios.

8. Eliminar el miedo

El colaborador debe sentirse seguro en su ambiente de trabajo, con libertad de expresar sus ideas y no dudar al expresar inquietudes, y así volverse más eficiente.

9. Derribar las barreras entre los departamentos

El personal de las áreas de investigación, diseño, ventas y producción necesitan trabajar en equipo para prever cualquier inconveniente que pudiera darse durante la producción, con el producto o durante la prestación del servicio.

10. Eliminar slogans, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra

Estas solo crean relaciones desfavorables, ya que las causas de la baja calidad y productividad pertenecen al sistema, y esto va más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. Eliminar cupos numéricos para la mano de obra

Este abarca la disolución de los cupos en planta, y la supresión de la gestión por objetivos por cifras. Se sugiere que estos sean reemplazados por índices basados en liderazgo o mejora en términos de calidad.

12. Eliminar barreras que priven al colaborador de sentirse orgulloso de su trabajo

Los directivos necesitan dejar de lados los índices numéricos y concentrarse en utilizar indicadores con mira hacia la calidad y el mejoramiento constante.

13. Estimular la educación y la autosuperación de los colaboradores

El desarrollo del conocimiento de cada colaborador será de importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa, debido al efecto multiplicador (sinergia).

14. Poner al personal de la a trabajar para lograr la transformación

La transformación depende de todo el equipo de trabajo, tienen que estar dispuestos a cumplir con la nueva filosofía de calidad. (Deming, 1989)

Tabla 1. Catorce puntos de Deming

Fuente: (Deming, 1989, págs. 15-67)

Elaborado por: Los autores (2020)

Según la Universidad Miguel Hernández (2017), un ciclo de Deming o PHVA “es un proceso continuo y constante”, que está compuesto por cuatro fases:

1. Planificar (Plan), donde se establecen los objetivos a lograr, y por medio de qué acciones se los alcanzaría.
2. Hacer (Do), en que se implementan las acciones que fueron planificadas previamente.
3. Verificar (Check), donde se comprueba la eficacia en la implantación de las acciones para alcanzar resultados.
4. Actuar (Act), paso donde se toman las acciones apropiadas y se elaboran correcciones a partir de los resultados logrados.

Una vez que se han completado las cuatro fases, el ciclo comienza nuevamente.

(Universidad Miguel Hernández, 2017)

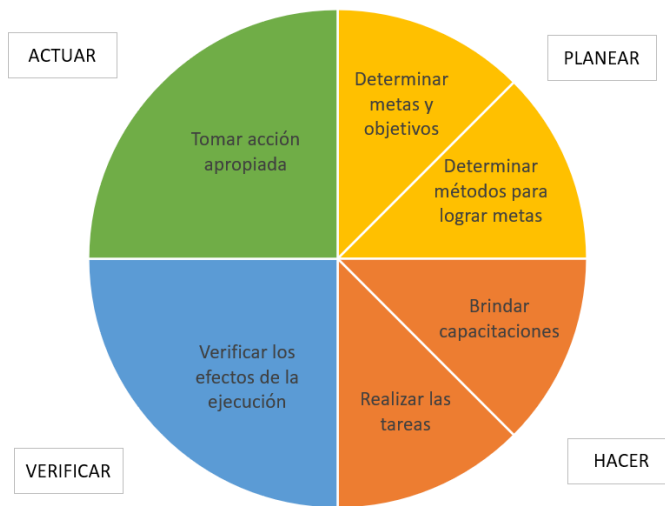


Figura 1. Ciclo PHVA

Fuente: (Alfonso & Soto, 2017)

Elaborado por: Los autores (2020)

2.1.2. Evaluación de calidad

Para William Deming (Méndez, 2013), calidad implica “traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles. Solo así, un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”. (Méndez, 2013)

De acuerdo con Brady y Cronin (2001), su modelo de medición de calidad describe lo vasta y compleja que puede resultar la percepción del cliente en cuanto a la calidad de un servicio. Sin embargo, estos factores pueden variar según el servicio que va a ser evaluado. Para realizar una medición, se requiere de estudios cualitativos sobre el sector y la cultura que serían analizados. (Brady, Cronin, & Hult, 2001)

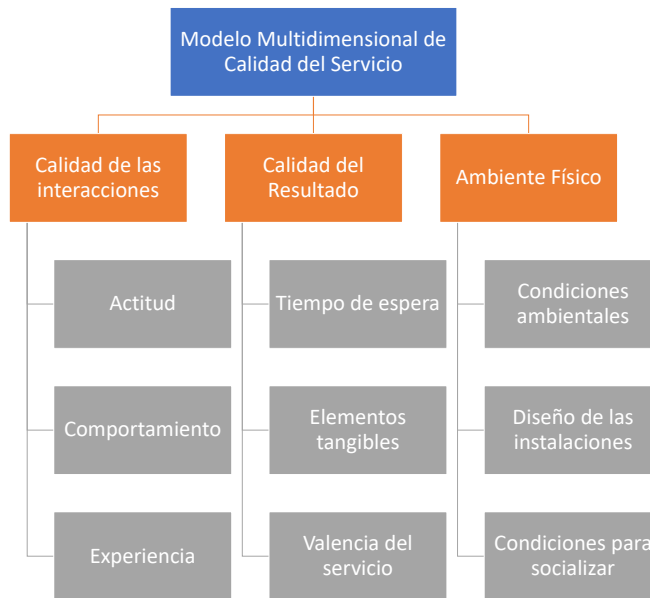


Figura 2. Modelo SERVQUAL de calidad de servicios

Fuente: (Brady, Cronin, & Hult, 2001)

Elaborado por: Los autores (2020)

2.1.3. Fidelización del cliente

De acuerdo con Mesén (2011), la fidelización busca que “los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con esta [...] Toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción, facilita la consecución de lealtad del cliente.” (Mesén, 2011)

Entre las características de un cliente fiel se encuentran:

- Compra el producto o usa el servicio de forma regular.
- Le gusta la organización y su opinión sobre ella es positiva

- No se ha visto en la necesidad de considerar contratar a otro proveedor del mismo servicio. (Mesén, 2011)

Es importante lograr la fidelización de los consumidores, ya que se obtiene una mayor rentabilidad del negocio debido a que aumentan las ventas por repetición, crecen las ventas cruzadas, se crean referencias positivas sobre la marca hacia otros potenciales clientes, una reducción en los costos por captación de nuevos clientes, entre otros. Alcanzar la fidelización es un factor crucial para que un producto o servicio que se mueve dentro de una industria muy competitiva y madura pueda salir adelante. (Mesén, 2011)

2.1.4. Medición de resultados

En cuanto a la evaluación enfocada a la capacitación del personal, Idalberto Chiavenato (2011) indica que es “la parte final del proceso de capacitación, debe incluir una evaluación de eficiencia, y medir resultados a tres niveles: Organizacional, recursos humanos, y a nivel de tareas - operaciones.” (Chiavenato, 2011)

Según Mesén (2011), entre las técnicas utilizadas con mayor frecuencia para la evaluación de un programa de fidelización del cliente se encuentran las siguientes:

- Determinar si el cliente defendería la compra que ha realizado y si la recomendaría a más personas.
- Determinar si el cliente cambiaría de proveedor por la competencia en caso de que estas ofrecieran un servicio superior, o si estarían dispuestos a esperar a que la empresa mejore su producto actual.

- Determinar si el cliente aceptaría pagar un precio mayor por sobre los precios de la competencia.
- Conocer cuál fue el medio que llevó al nuevo cliente a elegir los productos de la empresa (referidos, redes sociales, pautas publicitarias).
- Conocer la percepción de los clientes sobre los productos o servicios, si los volverían a adquirir, si los recomendarían a más usuarios.
- Conocer pérdidas y ganancias de clientes durante un periodo de tiempo predeterminado (CHURN). (Mesén, 2011)

2.1.5. Plan de mejoras

De acuerdo con el área de servicio de calidad de la Universidad Miguel Hernández (2017), se le define como la “herramienta que sirve para desarrollar una serie de acciones que permiten a una organización progresar”. (Universidad Miguel Hernández, 2017)

Un plan de mejoras se encuentra basado en el conocido como “ciclo de mejora continua de Deming” ó PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), y se basa en un proceso continuo, en el cual, una vez que han concluido sus fases, el ciclo empieza nuevamente.

Según la Universidad de Navarra (2018), es el “conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento Estas deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Tienen que planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.” (Universidad de Navarra, 2018)

Para que un plan de mejoras sea exitoso, es necesario que cumpla con ciertas condiciones previas, como (Universidad de Navarra, 2018):

- Estar convencidos de que la mejora es posible
- Tener control de actitudes derrotistas
- Descartar planteamientos justificativos
- El liderazgo del equipo directivo
- Participación y compromiso de todo el equipo de trabajo
- La comprensión del sentido que implica buscar las mejoras (Universidad de Navarra, 2018)

2.1.6. Promedio de ingresos por usuario (Average Revenue per user – ARPU)

De acuerdo con el portal de SimpleDTE (2019), el acrónimo ARPU quiere decir “ingresos promedio por usuario”. Es una métrica útil para toda clase de negocio, pero se usa con mayor frecuencia para analizar datos de empresas que ofrecen sus servicios bajo suscripción. (SimpleDTE, 2019)

A su vez (SimpleDTE, 2019) , acota que “el cálculo del ARPU ayuda a medir los factores que aportan en la generación de ingresos en una empresa, permite analizar sus patrones de crecimiento y sirve para comparar su éxito con la competencia.” (SimpleDTE, 2019)

Esta herramienta sirve para dar seguimiento continuo del crecimiento anual de un negocio, ya que se puede calcular el valor de cada nuevo suscriptor, y también permite comparar el valor de los usuarios por suscripción para así conocer qué ofertas resultan más llamativas, para así generar mayores ingresos. El ingreso promedio por

usuario determina la cantidad de dinero que una empresa espera generar de un cliente individual, y se obtiene dividiendo los ingresos totales por el número total de usuarios. El espacio temporal ideal para realizar el cálculo del ARPU es mensual. (SimpleDTE, 2019)

El ARPU también puede ser medido con los ingresos promedios por unidad; este indica la cantidad de dinero que se puede esperar recibir por la venta de unidad de producto. Su cálculo es igual que el de ingreso promedio por usuario, al dividir el ingreso total por la cantidad de unidades vendidas. Esta fórmula se aplica en negocios que trabajan con productos tangibles, en lugar de servicios. (SimpleDTE, 2019)

2.1.7. Tasa de cancelación (CHURN Rate)

De acuerdo con Ana Frankenfield (Frankenfield, 2019), la tasa de abandono del cliente es aquella en la cual los consumidores deciden dar por terminada su relación con una empresa. va relacionada al porcentaje de suscriptores que se dan de baja durante un periodo de tiempo determinado. Para que un negocio aumente su clientela, su tasa de crecimiento (la cual se mide por el número de nuevos contratos), debe ser mayor a la tasa de CHURN. (Frankenfield, 2019)

Una tasa alta de CHURN puede impedir el crecimiento de una empresa, además de afectar su nivel de ingresos. Este factor es importante en la industria de telecomunicaciones, ya que por lo general las empresas compiten entre sí para que un cliente se retire de una de ellas para transferirse a otra. (Frankenfield, 2019)

Esta tasa incluye tanto a los clientes que migran de un proveedor a otro, sino que también toma en consideración a los clientes que se retiran por completo del servicio. (Frankenfield, 2019)

2.2. Importancia de las variables o tópicos clave

De acuerdo con (Carballo & Guelmes, 2016) se describe a la conceptualización de variables de la siguiente manera:

La conceptualización teórica se refiere a la concepción general de una variable. Describe las características generales de la misma, pero no alcanzan su vinculación directa con la realidad del fenómeno en estudio. Es una aproximación a la realidad, vista a través del prisma del conocimiento y experiencia del investigador como expresión de la relación objeto-sujeto. Por ello, es necesario pasar del nivel abstracto al empírico, lo que se logra por medio de la operacionalización de la variable empírica. (Carballo & Guelmes, 2016)

Es necesario comprender los indicadores que serían utilizados para el análisis situacional del área comercial del presente estudio, y así poder compararlos con los resultados que se obtendrían una vez que se efectúen las correcciones a los errores que sean detectados dentro del departamento en revisión.

La importancia de estudiar un mismo concepto según varios autores, es que se puede ver a una misma definición desde diversos puntos de vista, los cuales pueden cambiar de acuerdo a la industria que se estudia durante la recolección de información.

En cuanto a la medición de las variables, Carballo y Guelmes (2016) indican que entre sus propiedades básicas se deben encontrar las siguientes:

- Validez, ya que es necesario que mida lo que pretende medir.
- Confiabilidad, ya que debe ser consistente y medible en el tiempo, preciso, con opción a ser repetido y comparado.

- Interpretabilidad, ya que tiene que ser comprensible por múltiples audiencias.
- Sensitividad, debe identificar de manera apropiada al nicho de mercado que sería analizado.
- Especificidad, que permita excluir a aquellos que no forman parte del mercado objetivo. (Carballo & Guelmes, 2016)

2.3. Análisis comparativo

2.3.1. Ciclo de Deming-Shewhart (PHVA)

De acuerdo con el planteamiento de Elisenda García (2016), una organización debe orientarse hacia “adaptar herramientas y metodologías que permitan a la empresa configurar su Proceso de Gestión y Mejora Continua. Se implanta un sistema cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando puntos fuertes y áreas de mejora, en las que se tomaría acción.” (García E. , 2016)

Según el portal PDCA Home (PDCA Home, 2013), la implementación se realiza buscando las actividades que serían sujeto de mejora (planeación) y se plantean los objetivos por alcanzar. Se definen los grupos de trabajo, se presta atención a la opinión de los colaboradores, y se revisa si existen mejores tecnologías a las que se están aplicando en ese momento en el área. Luego, en la segunda fase (hacer), se realizan las modificaciones para implantar la mejora que se propuso, y se realizan pruebas piloto para corroborar que la modificación está dando buenos resultados antes de pasar al cambio general.

Para el tercer paso (verificación), se permite un periodo de prueba para comprobar que la mejora está funcionando de manera correcta, y en caso de que esta

no cumpliera con lo que se planteó inicialmente, vuelve a ser modificada para ajustarse a los objetivos propuestos.

Una vez que ha finalizado la fase de pruebas, se evalúan los resultados y se comparan con los que se obtenían antes de realizar las modificaciones de mejora (actuar). Si estos son satisfactorios y cumplen con los objetivos establecidos, se mantienen los cambios. Caso contrario, se decide entre realizar nuevas modificaciones o descartar las que se hicieron.

Cuando se ha realizado este paso, se regresa al primer paso de manera periódica para evaluar nuevos métodos de mejora para implementar en el área (proceso de mejora constante). (PDCA Home, 2013)

De acuerdo con el análisis de Luis Sexto (2019), lo que se busca definir durante el ciclo es:

- Seleccionar cuáles serían los logros más importantes del equipo, con qué información se cuenta y qué cambios resultarían convenientes. En caso de que se requiera hacer cambios, se planifica un ensayo y cómo sería realizado.
- Se lleva a cabo el cambio a pequeña escala, por medio del ensayo.
- Se realiza una observación a los efectos que produce el cambio en el ensayo.
- Se evalúan los resultados, buscando patrones o lecciones aprendidas durante el proceso.
- Se repite el primer paso, con el nuevo conocimiento de causa.
- Se repiten los demás pasos. (Sexto, 2019)

2.3.2. Evaluación de calidad

Según Kaoru Ishikawa (Ishikawa, 1986), experto en control de calidad japonés, la calidad implica “calidad del producto. Más específico, es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (Ishikawa, 1986)

Por su parte, Philip B. Crosby (2013), quien fuera un empresario experto en gestión de calidad y administrativa, indica que la calidad “va de conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”. (Méndez, 2013)

De acuerdo con Carlos Colunga (1995), la importancia de la calidad se mide basado en los siguientes factores:

- Reducción de costos al presentarse menos redundancia en los procesos, mayor aprovechamiento en la producción por la reducción en el tiempo, el cual da oportunidad a generar ideas innovadoras o permitir el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Disminución en precios, porque los costos se reducen y baja el uso de materiales al evitar reprocesos, también se presenta una merma menor y menos esfuerzo humano, lo que genera un aumento en la productividad, y sirve disminuye el precio final del producto o servicio.

- Presencia en el mercado, ya que este reconoce a los negocios cuando presentan precios competitivos y productos innovadores, recibiendo un mejor estatus debido a su presencia como empresa confiable, que ofrece productos o servicios de calidad.
- Permanencia en el mercado, porque la confianza que genera el negocio a los clientes produce lealtad de marca por parte de ellos.
- Generación de empleos, gracias a que la eficiencia con la que se maneja el negocio, este aumenta su credibilidad, confianza, y demanda de sus productos o servicios, lo cual conlleva a su crecimiento, por lo tanto, es necesario proporcionar más plazas de trabajo para poder cubrir la nueva demanda. (Colunga, 1995)

2.3.3. Fidelización del cliente

Según el aporte de Inbound Cycle (2019), la fidelización “tiene como objetivo conseguir mediante diversas estrategias de marketing y ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad un producto o servicio, lo siga comprando y se convierta en un cliente habitual.” (Inbound Cycle, 2019)

Entre las ventajas expuestas de conseguir una clientela leal, se encuentran las siguientes:

- Conservar clientes, que es más económico que conseguir nuevos, debido a que no hace falta aplicar campañas de publicidad costosas para captación de consumidores.

- Aumentar el nivel de ingresos por el rubro de suscripciones, lo cual permite cubrir gastos varios o reinvertir en diversificación de líneas de negocio.
- Debilitar a los competidores, ya que el cliente deja de buscarlos.
- Facilidad para realizar mediciones de grado de satisfacción por parte de los clientes.
- Un cliente fidelizado recomienda por iniciativa propia los productos o servicios de la empresa. (Inbound Cycle, 2019)

Dentro de las estrategias más conocidas para fidelizar a los clientes se encuentran los programas de fidelización, en los cuales un cliente puede acumular puntos según los servicios que contrata para obtener beneficios o regalos, así como ofrecer apoyo incondicional al suscriptor, por medio de un servicio de excelencia durante los procesos de venta y postventa, donde se desea mantener sus niveles de satisfacción plenos. (Inbound Cycle, 2019)

De acuerdo con Ana Bastos (Bastos, 2006), la fidelización es “el fin de todo proceso de ventas, donde el cliente fiel es aquel con el que se ha establecido una relación estrecha, donde compra de forma automática el producto [...] da estabilidad a la empresa, y disminuye el riesgo en inversiones.” (Bastos, 2006, págs. 13-15)

2.3.4. Medición de resultados

Mejía (2011) indica que “la medición es una asignación de cifras a objetos o fenómenos, de acuerdo con ciertas reglas”. (Mejía, 2011)

De acuerdo con Russell (2011) es una “medición de magnitudes es cualquier método por el cual se establece una correspondencia, única y recíproca, entre las

magnitudes de una clase y todos o algunos números [...] la medición es un hecho cuantitativo que no puede ser reemplazado por lo cualitativo". (Mejía, 2011)

2.3.5. Plan de mejoras

De acuerdo con la Agencia de la Calidad del sistema universitario de Cataluña (2005), un plan de mejora es una "propuesta de actuaciones que viene de un diagnóstico que plantea objetivos de mejora y sus respectivas acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y dar solución para los débiles, con un lapso de tiempo preestablecido y en orden de prioridades." (Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2005)

Además, indican que un buen diagnóstico es indispensable para elaborar un plan de mejoras. Los objetivos del plan en un área deben ser coherentes en torno al resto de la institución. Para su desarrollo, deben participar los colaboradores de todas las áreas, y la responsabilidad del plan recae sobre los directivos del área a analizar.

De acuerdo con la Agencia de Cataluña (Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2005), un plan de mejoras debe contener lo siguiente:

- Las fortalezas y debilidades del área
- Los objetivos de mejora
- Acciones o pasos por seguir
- Cronograma con el detalle de plazos para cada acción
- Recursos que serían asignados para cada tarea
- Indicadores de seguimiento de los objetivos

- Condiciones del seguimiento del plan. (Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2005)

2.3.6. Promedio de ingresos por usuario (Average Revenue per user – ARPU)

De acuerdo con CMA (2019); el ARPU, conocido como el Average Revenue per User “es el ingreso medio por usuario. Este indicador mide la eficacia con que se aprovecha el potencial de generación de ingresos. Se obtiene mediante el cálculo de los ingresos totales / usuarios únicos.” (CMA Comunicación, 2019)

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Usuarios únicos}}$$

Figura 3. Cálculo del ARPU

Fuente: CMA Comunicación (CMA Comunicación, 2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

El cálculo se realiza tomando los ingresos generados por concepto de suscripciones, divididos para el número medio de usuarios durante un periodo determinado de tiempo. El ARPU es clave para determinar la tasa de crecimiento de las empresas que ofrecen servicios de suscripción, por lo que los proveedores de cable y telecomunicaciones utilizan este parámetro para conocer con detalle su estado operativo. (CMA Comunicación, 2019)

De acuerdo con Israel García (2018), un ARPU como indicador debe tomar en consideración otros factores además de la tarifa estándar del servicio, tales como los descuentos, las promociones, posibles pérdidas en el cobro, el up-selling (venta de

productos similares que podrían ofrecer mayores beneficios al cliente) y el cross-selling (venta de productos complementarios). (García I. , Analítica de Datos - ARPU (Average Revenue per User), 2018)

2.3.7. Tasa de cancelación (CHURN Rate)

De acuerdo con el análisis de Ramón Muñoz (2018), en mercados más maduros con los europeos, el modelo de ventas que funciona es el de la venta de paquetes de servicios varios (fijo, móvil, internet y televisión por suscripción), y el reemplazo de ADSL por fibra en los hogares. Ya casi no existen clientes que aún no hayan contratado dichos servicios, razón por la cual, si una empresa desea crecer en número de abonados, es necesario lograr que estos abandonen a la competencia y contraten sus servicios. (Muñoz, 2018)

Debido a eso, es que un medidor clave para los operadores en telecomunicaciones es el CHURN, también conocido como tasa de deserción o abandono. Según Muñoz (2018), este “mide el porcentaje de los clientes que abandonan cada mes una compañía. También es conocida como la tasa de infidelidad del cliente”. (Muñoz, 2018)

De acuerdo con Israel García (2018), el cálculo del CHURN, “indica la cantidad de bajas netas que han ocurrido durante el periodo, eliminando de esta manera el efecto positivo del esfuerzo en ventas (las altas).” (García I. , Analítica de Datos - CHURN rate: Tasa de baja, 2018)

Esta tasa es usada en mercados muy competitivos, donde se realiza un gran esfuerzo por captar clientes, lo cual ayuda a mantener a la vista las acciones que están

llevando a cabo los competidores, y a su vez, permite observar los errores propios (incompetencia). (García I. , Analítica de Datos - CHURN rate: Tasa de baja, 2018)

También indica que es importante retener a los clientes con los que ya cuenta el negocio, debido a que el costo por captar un cliente nuevo es siete veces mayor al de retenerlos una vez que ya se suscribieron al servicio. (García I. , Analítica de Datos - CHURN rate: Tasa de baja, 2018)

García (2018) indica que es importante “realizar un análisis por segmentos de clientes, así como por duración de contratos”. Es necesario conocer si los clientes que deciden darse de baja son de un grupo particular, debido a alguna posible falencia en el servicio que se está ofreciendo. (García I. , Analítica de Datos - CHURN rate: Tasa de baja, 2018)

Según el portal de marketing digital 40defiebre (40defiebre, 2018), “es el porcentaje de suscriptores o consumidores que dejan de usar los servicios que ofrece un negocio durante un lapso de tiempo determinado. El término muestra la pérdida de clientes.” (40defiebre, 2018)

Para reducir la tasa, el autor sugiere llevar a cabo las siguientes prácticas:

- Conocer las debilidades de los servicios o productos, ya que cuando un cliente se da de baja es posible que ya no se ofrece la misma calidad o porque la competencia tiene un servicio mejor.
- Actualizarse, ya que un mismo modelo de negocios no necesariamente será el óptimo siempre. Cambiar el diseño o los contenidos que se ofrecen a los suscriptores puede mantener satisfechos a los clientes que ya se tienen el día de hoy.

- Plantear una buena estrategia de marketing, por medio de una gestión apropiada de la base de datos, promociones, ofertas, paquetes de servicios más asequibles, facilidades en el financiamiento, entre otros. (40defiebre, 2018)

2.4. Análisis crítico

2.4.1. Ciclo de Deming-Shewhart (PHVA)

Dentro de los beneficios que posee la implementación de un ciclo de mejora de procesos PHVA, se encuentran la optimización de tiempos, lo cual genera un crecimiento en la productividad. También se presenta un aumento en el nivel de calidad, ya que se corrigen errores con frecuencia, y además existe un mejor manejo de los recursos humanos y materiales, reduciendo los costos en estos rubros.

Es importante mantener el seguimiento constante de los procesos y resultados de un negocio, porque la industria siempre es cambiante: cambian los gustos de los consumidores, aparecen nuevas tecnologías, productos sustitutos, competidores, promociones, entre otros factores.

2.4.2. Evaluación de calidad

La importancia de definir cuáles son las necesidades de los clientes se traduce en la capacidad de la empresa para poder analizarlas y cubrirlas de manera óptima, clasificándolas de acuerdo con la percepción del usuario.

En el caso de una empresa de servicios, las áreas de mayor trascendencia son los procesos, la capacidad de respuesta, la relación negocio – suscriptor (confiabilidad), y los elementos tangibles con los que cuenta, tanto humanos como materiales. Estas

deben ser medidas de manera constante para establecer un estándar y volverlas cuantificables.

2.4.3. Fidelización del cliente

Es importante cumplir con las expectativas de los consumidores, ya que cada vez son más exigentes al momento de elegir un producto o servicio, debido al acceso a la información. Dentro de un mercado muy competitivo, es clave conservar a los clientes y recompensar de algún modo su deseo de quedarse suscritos a la misma empresa. Se debe medir los factores más importantes dentro de la toma de decisiones del consumidor, para reforzar los puntos fuertes y reducir los débiles, para poder implementar las estrategias de publicidad y ventas requeridas para alcanzar la satisfacción, y por lo tanto, la retención de los clientes.

2.4.4. Medición de resultados

Para ver con claridad la situación de una empresa, o algún departamento dentro de ella, es necesario realizar evaluaciones de calidad y eficiencia, donde se puedan cuantificar las variables de mayor relevancia asociadas con el área de trabajo. De este modo se determinan fortalezas y debilidades, con lo cual se puede desarrollar una estrategia de mejoras para potenciar los puntos a favor, y modificar aquellas secciones donde se hallan falencias.

En el caso del área de ventas es importante conocer la percepción del consumidor, ya que es clave lograr su fidelización: saber si recomendaría el producto o servicio, si se iría con la competencia en caso de que ellos presenten una oferta que

les resulte más atractiva que lo que reciben al momento, qué es lo que más les gusta del producto contratado, y cómo podría mejorar su relación aún más con su proveedor.

2.4.5. Plan de mejoras

Para armar un plan de mejoras es necesario delimitar el área en la que se va a trabajar, elaborar un diagnóstico para reconocer sus fortalezas y debilidades, ya que de este modo se puede saber a ciencia cierta con qué herramientas cuenta la empresa para dar frente a los problemas que pueda presentar el departamento.

Es necesario identificar los problemas y las causas de los mismos, determinar los objetivos que se desea conseguir por medio de las mejoras que serán aplicadas, seleccionar las posibles alternativas de mejora para aplicar en el área de trabajo, priorizar según la urgencia de los factores a resolver, y una vez ejecutados los cambios, proceder a medir el impacto de los mismos dentro de la organización.

Una vez que se han llevado a cabo las acciones de mejora, y se realiza la evaluación de los resultados, se puede decidir si estas fueron óptimas o si es necesario reestructurarlas, y el ciclo de planeación de mejoras comienza nuevamente.

2.4.6. Promedio de ingresos por usuario (Average Revenue per user – ARPU)

El ARPU es un indicador que presenta el ingreso promedio generado por cada usuario que se encuentra activo dentro del negocio. Es importante conocer qué ofertas o productos generan un mayor ingreso por parte del cliente, ya que basado en esto se pueden dirigir nuevas propuestas que resulten atractivas para los usuarios, y logran

que consuman más productos del negocio, aumentando su nivel de ganancias en general.

2.4.7. Tasa de cancelación (CHURN Rate)

El CHURN es un factor de medición importante ya que muestra el grado de satisfacción del consumidor. Este puede ser más bajo que el ingreso de nuevos clientes, si es que los que tienen el servicio contratado actualmente se encuentran a gusto con el servicio que tienen contratado; pero, por el contrario, si la tasa se presenta alta, es muestra de que los clientes se encuentran insatisfechos con el servicio que reciben. Es necesario analizar las causas que llevan a los clientes a tomar la decisión de cancelar un servicio para migrar hacia la competencia, y se debe trabajar en ellos para mejorar.

Capítulo III.- Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

Antecedentes de la empresa

Univisa S.A. es una empresa de entretenimiento, y brinda el servicio de televisión pagada e Internet en las principales ciudades del Ecuador, y fue creada en 1994. Entre sus especialidades se encuentran la TV pagada, servicios de internet, entretenimiento, TV satelital y tecnología DTH. La compañía pertenece a los grupos El Universo y Ecuavisa, medios de comunicación escrita y visual reconocidos en el país.

De acuerdo con la revista Ekos (Revista Ekos, 2019), en el 2018 Univisa S.A. clasificó en el puesto #1.148 dentro del ranking de las empresas más grandes del Ecuador, con ingresos totales de \$14.578.112 generados en dicho periodo.

Giro de la empresa

Univisa S.A. es una empresa que pertenece al sector de telecomunicaciones, y de acuerdo con el código J6120.01 de la Clasificación ampliada de las actividades económicas en el Ecuador elaborada por el INEC (2012), se encuentra bajo la descripción de:

Operación, mantenimiento o facilitación del acceso a servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y vídeo utilizando una infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas. Incluye las actividades de mantenimiento y explotación de redes de radio búsqueda y de telefonía móvil y otras redes de telecomunicaciones inalámbricas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Ubicación de la empresa

La sede principal de Univisa S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en Ecuador, en las calles José Santiago Castillo & Av. Miguel H. Alcívar, en el sector Kennedy Norte de la ciudad.

Además, cuenta con oficinas y sucursales en las ciudades con mayor actividad económica del país como son: Quito, Cuenca, Manta, Portoviejo y Milagro.

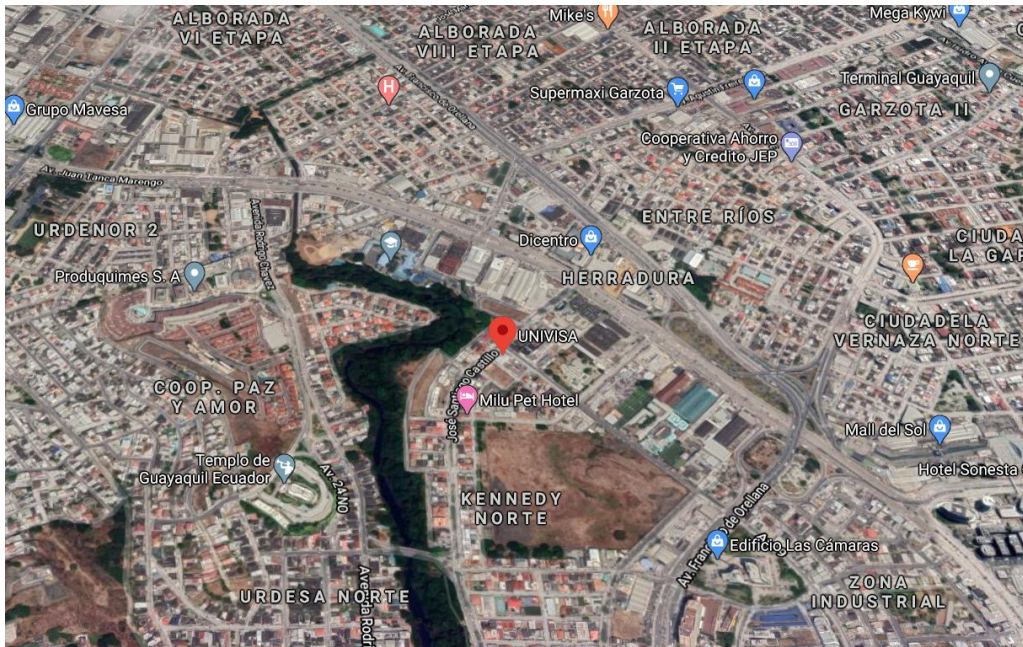


Figura 4. Ubicación geográfica de Univisa (Matriz)

Fuente: Google Maps (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Perfil de clientes

- Sexo: Masculino y femenino
- Edades: Entre 20 y 65 años

- NSE: Medio bajo, medio, medio alto
- Ubicación geográfica: Ecuador continental

3.2. Filosofía organizacional

Misión

Lograr la satisfacción de nuestros clientes, mediante la distribución de los mejores servicios de acceso a información y entretenimiento, con recursos humanos calificados, sistemas eficientes y tecnología de punta, cumpliendo altos estándares de calidad, creando valor para los accionistas, sus colaboradores y la sociedad. (Univisa, 2017)

Visión

Ser el más eficiente operador de Telecomunicaciones, brindando entretenimiento y servicios de alta calidad a nuestros clientes, impactando de manera profunda en el bienestar y desarrollo de la sociedad. (Univisa, 2017)

Política de calidad

Somos una empresa que brinda servicios por suscripción en Televisión pagada y acceso a internet a los hogares ecuatorianos, utilizando tecnología de última generación. Comprometidos en satisfacer las necesidades de entretenimiento e información con los niveles de servicio que nuestros clientes requieren, soportados en procesos eficientes con indicadores de productividad y mejoramiento continuo. (Univisa, 2017)

El slogan de Univisa es “La excelencia es nuestro compromiso”, que proviene del latín “Excellentia est officium”.

Cultura organizacional

Dentro de los valores empresariales de Univisa se encuentran:



Figura 5. Valores corporativos de Univisa

Fuente: Univisa S.A. (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

La filosofía de servicio de la empresa se basa en su visión: “Brindar siempre a nuestros clientes un trato de excelencia en todos nuestros canales de atención, ofreciendo soluciones de manera ágil a todas sus necesidades, buscando siempre superar sus expectativas”; donde se considera a los clientes como únicos y cada contacto con ellos es una oportunidad de brindar una experiencia de amabilidad y

excelencia en el servicio, el cual buscar alcanzar la fidelidad de sus clientes por medio de:

- Productos y servicios de calidad
- Trato amable, donde el respeto y la cordialidad son primordiales
- Soluciones en el primer contacto
- Respuestas oportunas y acertadas
- Satisfacción de necesidades

El compromiso de Univisa S.A. está basado en la búsqueda de la excelencia, por lo cual han elaborado manuales de procedimientos para que sus colaboradores puedan conocer con precisión el camino a seguir para brindar un buen servicio.

La calidad es la otra base sobre la que se asientan los principios de la empresa: Satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de sus clientes, por medio de una gestión eficiente de sus indicadores de productividad y mejoramiento continuo.

3.3. Diseño organizacional

La empresa cuenta con alrededor de 200 colaboradores a nivel nacional, luego de haber pasado por un proceso de reestructuración durante los últimos dos años.

Su diseño organizacional es de tipo vertical, donde cada área cuenta con su propia gerencia y supervisores.

Al momento, Univisa solo cuenta con agencias en las dos ciudades con mayor movimiento comercial del país: Guayaquil y Quito; y tiene sucursales en Manta, Portoviejo, Milagro, Amabato y Cuenca.

3.3.1. Organigrama de la empresa

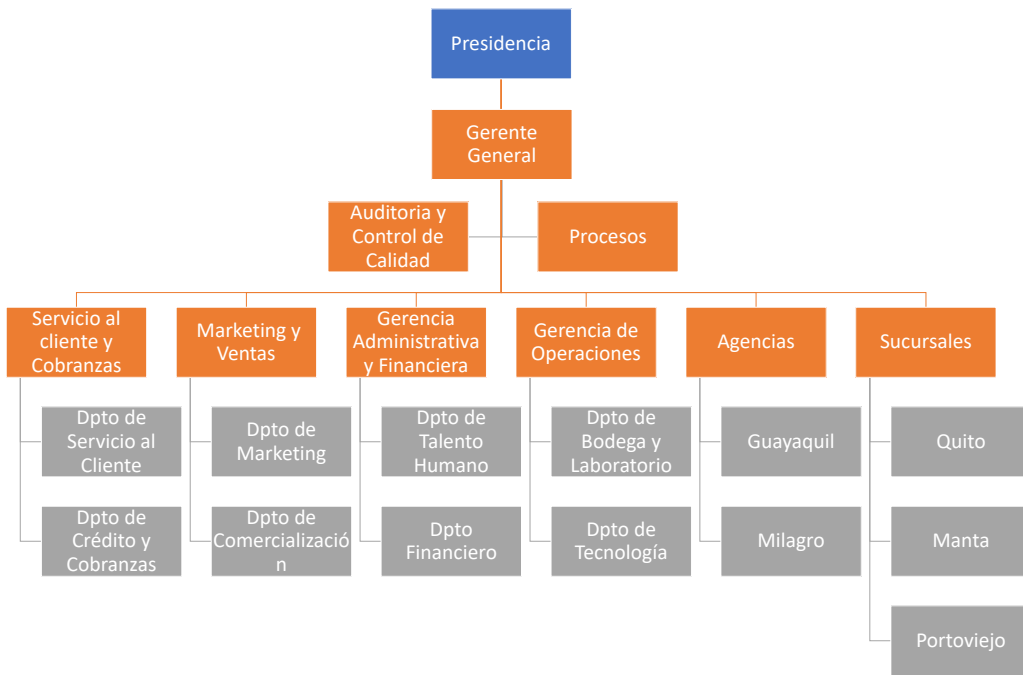


Figura 6. Estructura Organizacional

Fuente: Univisa S.A. (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

3.3.2. Organigrama del área de Marketing y Ventas

El área comercial de la empresa cuenta con 40 colaboradores, los cuales se encuentran concentrados en las ciudades principales del país: Guayaquil donde está la matriz, y Quito, la capital del Ecuador. Cuando tienen que hacer gestiones de ventas en otras ciudades deben movilizarse por cuenta propia a las mismas.

El departamento de Ventas y de Comercialización se encuentra estructurado de la siguiente manera:

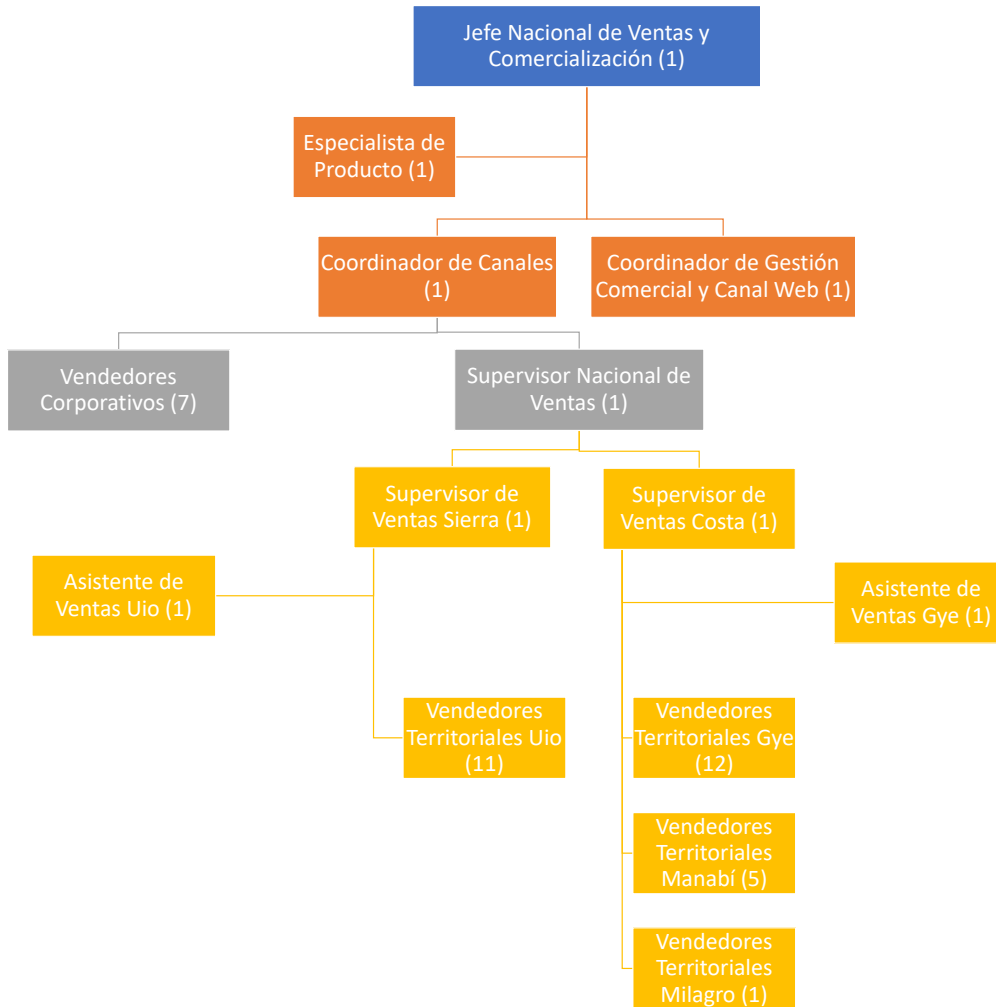


Figura 7. Organigrama del área de ventas y comercialización

Fuente: Univisa S.A. (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

El área comercial está integrada por el siguiente equipo de trabajo:

Centro de Atención a Clientes	Jefes, coordinadores, asesores
Contact Center	Jefe, supervisores
Asesores Comerciales	Supervisores y asesores
Calidad y Servicio	Representante del Departamento de Calidad y Capacitación

Tabla 2. Área Comercial Univisa

Fuente: Manual del servicio al cliente Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

3.3.3. Canales de atención

Para Univisa es importante mantener un contacto rápido y ágil con sus clientes, por lo que cuenta con varios canales de atención, entre los que se encuentran los siguientes:

Tipo de Atención	Canal	Dirigido A	Ubicación
Atención personalizada	Centro de atención al cliente UNIVISA	Todo tipo de clientes	A nivel nacional
Atención telefónica	Contact Center	Atención de clientes	3731360
	Conmutador		
Atención virtual	Website: univisa.com.ec	Todo tipo de clientes	Web
	Redes sociales UNIVISA		

Tabla 3. Canales de atención

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

3.4. Productos y/o servicios

Univisa S.A. es una empresa que brinda servicios por suscripción en televisión pagada y acceso a internet para hogares y empresas, con cobertura a nivel nacional, a excepción de la provincia de Galápagos. Para este fin, utilizan tecnología de última generación.

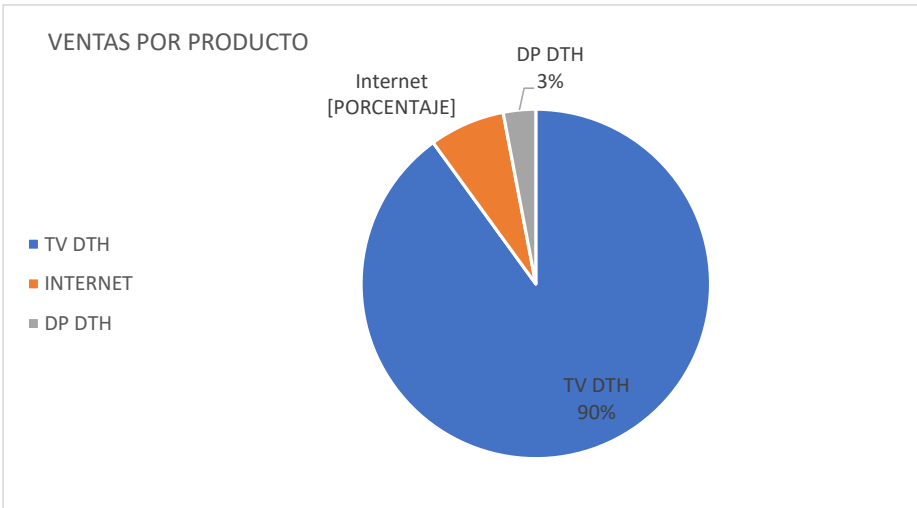


Gráfico 1. Ventas por producto

Fuente: Univisa S.A (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

3.4.1. Televisión DTH (Direct-to-Home)

Este consiste en el servicio de televisión satelital pagada que se transmite por medio de un decodificador. Existe el kit prepago, en el cual los clientes eligen cuando activar el servicio, y también se cuenta con planes con débito mensual a cuentas bancarias o pagos automáticos con tarjeta de crédito. Este es el producto estrella de Univisa, y el 90% de las ventas totales corresponden a este rubro.

3.4.2. Servicio de Internet

Este ofrece planes mensuales con velocidades que van desde 6 MBPS, para que los clientes elijan de acuerdo con la necesidad en sus hogares.

También existen planes corporativos, que incluye servicio personalizado dirigido a pymes y personas jurídicas, el cual ofrece soporte técnico telefónico 24/7,

compartición 1:1, e instalación de la red de trabajo. Representan un 7% de ingresos por ventas para Univisa.

3.4.3. DoublePlay DTH (Direct-to-home)

Este paquete ofrece los dos productos (Plan de televisión pagada + Servicio de Internet), y representa el 3% sobre el total de ventas para la empresa.

3.5. Diagnóstico organizacional

3.5.1. FODA de la empresa

Fortalezas

- Empresa con más de 20 años de experiencia
- Cuenta con el servicio de televisión pagada más económico del mercado
- Amplia gama de servicios de entretenimiento
- Imagen corporativa y cultura organizacional bien estructurada
- Cuenta con accionistas de empresas reconocidas como Ecuavisa
- Cobertura a nivel nacional (excepto la provincia de Galápagos)

Oportunidades

- Creación de nuevas unidades de negocio por medio de la infraestructura técnica que se posee (servicios de vigilancia, internet para empresas, etc.)
- Abrir nuevos puntos de ventas y oficinas a nivel nacional
- Potencializar a los colaboradores para que generen un mayor número de ventas
- Suspensión de los campeonatos de fútbol a nivel mundial, ocasionando que los clientes terminen sus contratos con otras compañías y elijan servicios más económicos

- Aumento de contrataciones del servicio de televisión pagada debido a que la población debe quedarse en casa debido a la cuarentena.

Debilidades

- No cuenta con el Campeonato Nacional de Fútbol
- Alto índice de abandono por parte de clientes
- Baja cartera de clientes en provincias donde no hay oficinas
- Canales de deportes y de alta popularidad, que fueron retirados de la programación de Univisa debido a sus costos elevados de mantenimiento
- Comercialización exclusivamente a nivel nacional
- Falta de seguimiento a clientes

Amenazas

- Incursión de nuevos competidores en el mercado
- Proveedores de televisión pagada que sí cuentan con canales de fútbol
- Aparición de productos sustitutos como canales y medios digitales a bajo precio y de fácil acceso
- La competencia ofrece paquetes de servicio de televisión pagada, internet y telefonía a precios bajos
- Situación económica actual reduce el poder adquisitivo de los clientes

3.5.2. Análisis PEST

Entorno Político

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Sección Tercera, se encuentra el derecho a la comunicación e información, el que indica que

todas las personas tienen acceso universal a las tecnologías de información y comunicación, así como a la creación de medios de comunicación social. (República del Ecuador, 2008)

En el Ecuador rige en la actualidad la Ley de Radiodifusión y Televisión (2008), la cual fue modificada por última vez en mayo del 2008. Dentro del artículo 46 de la misma, se estipula que las estaciones de radiodifusión y televisión pueden determinar libremente sus horarios de funcionamiento, así como pueden escoger su programación. Por lo tanto, si Univisa decide dar de baja a canales de su programación, es un movimiento apegado a la ley vigente. (República del Ecuador, 2008)

El ente regulador del servicio de televisión por suscripción es la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones – ARCOTEL. Esta institución se encuentra a cargo de la provisión de información técnica y estadística del sector de las telecomunicaciones, así como el control técnico del espectro radioeléctrico. También son responsables del otorgamiento del uso de frecuencias para los servicios de radiodifusión sonora y televisión, así como del otorgamiento, renovación y administración de títulos habilitantes de frecuencias asociadas a la prestación de servicios de telecomunicaciones.

De acuerdo con los datos de Arcotel, en el país para inicios del 2020 presentó una población de 17.267.328 habitantes, de los cuales existen 1.094.395 suscripciones al servicio de televisión pagada. Se ha considerado que el grupo familiar desde el año 2011 tiene en promedio 3,8 integrantes, por lo tanto, el estimado de usuarios basado en el número de suscripciones es de 4.158.702 personas. (Arcotel, 2018)

Año	Población Total	Número reportado de Suscriptores	Miembros por hogar	Número de usuarios	Grado de penetración del servicio
2003	12.842.578	177.427	4,2	745.193	5,80%
2004	13.026.891	172.409	4,2	724.118	5,60%
2005	13.215.089	178.583	4,2	750.049	5,70%
2006	13.408.270	207.337	4,2	870.815	6,50%
2007	13.605.485	241.293	4,2	1.013.431	7,40%
2008	13.805.095	244.109	4,2	1.025.258	7,40%
2009	14.005.449	252.853	4,2	1.061.983	7,60%
2010	14.204.900	324.550	4,2	1.363.110	9,60%
2011	14.483.499	422.086	3,8	1.603.927	11,10%
2012	14.765.927	650.870	3,8	2.473.306	16,80%
2013	15.774.749	943.565	3,8	3.585.547	22,73%
2014	16.027.466	1.210.575	3,8	4.600.185	28,70%
2015	16.278.844	1.323.720	3,8	5.135.586	31,55%
2016	16.528.730	1.308.207	3,8	5.044.158	30,52%
2017	16.776.977	1.304.812	3,8	4.958.284	29,55%
2018	17.023.408	1.242.759	3,8	4.722.484	27,74%
2019	17.267.986	1.107.328	3,8	4.207.848	24,37%
2020 (1T)	17.328.650	1.094.395	3,8	4.158.702	24,00%

Tabla 4. Suscripciones - Servicio de televisión pagada en Ecuador

Fuente: SIETEL – Arcotel (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Comentario [MOU1]: De donde sale el 24% de grado de penetración

Entorno Económico

Actualmente, el panorama económico a nivel mundial se encuentra en un marco de incertidumbre debido a la pandemia de COVID-19. El precio del petróleo cayó a cero, lo cual afecta de manera directa a los ingresos de los países que viven de este rubro, entre los que se encuentra Ecuador.

El Fondo Monetario Internacional (2020), indicó que realizaría un nuevo préstamo por 500 millones de dólares, como parte de su línea emergente, para dar apoyo a empresas que se han quedado sin liquidez debido a la para de actividades,

y cubrir necesidades prioritarias que van ligadas a la crisis sanitaria como el sistema de salud, y la protección a los trabajadores. (Diario El Universo, 2020)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2020), el país terminó el 2019 con una tasa del 3,8% de desempleo y un 25% de pobreza. En lo que va del presente año, la inflación ha crecido en 1% en comparación al 2019. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

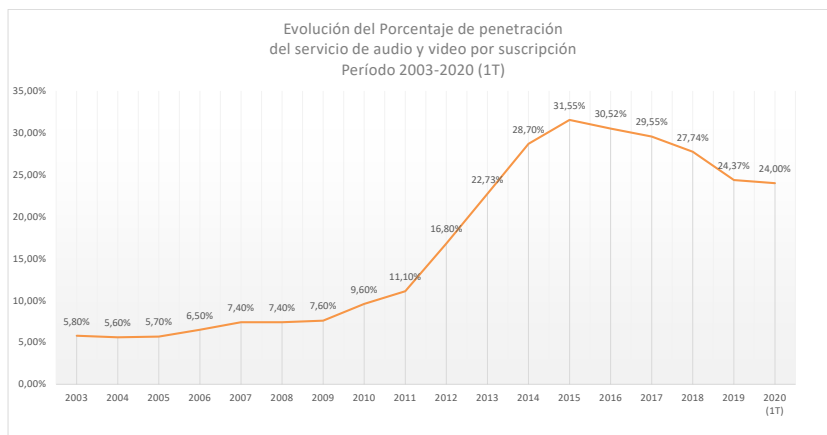


Gráfico 2. Total de suscriptores a nivel nacional - Histórico 2003 - 2020 (1T)

Fuente: SIETEL - Arcotel (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Hasta el año 2015, se presentó un incremento sostenido del número de suscripciones a nivel nacional, pero a partir del 2016, esta cifra empezó a decaer, manteniendo la tendencia a la baja hasta la actualidad. Esto es debido a la aparición de productos sustitutos, como medios audiovisuales por Internet, tanto por redes sociales como en canales varios. El acceso a estos contenidos puede ser gratuito o pagado, con valores menores a los de un plan de televisión pagada. En el

único momento en que se presentó un repunte fue durante la transmisión del Mundial de Fútbol de Rusia en el 2018, en el segundo trimestre de dicho año.

Entorno Social

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las familias ecuatorianas dedican alrededor de 10,44 horas semanales al uso de medios de comunicación.

En un estudio realizado por la revista Espacios a jefes de familia de provincias del sur del país (2017), se determinó que en sus hábitos de consumo de bienes suntuarios, la televisión pagada se encuentra entre los cinco principales, junto con las bebidas gaseosas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y planes de celular. (Costa, Armijos, & Paladines, 2017)

Además, indicaron que la televisión pagada la consume de forma diaria el 97% de usuarios, y el 3% restante lo hace por lo menos con frecuencia semanal, y atribuyen esto al factor “costumbre”, por lo cual lo ven como una necesidad básica. (Costa, Armijos, & Paladines, 2017)

Entorno Tecnológico

Actualmente, el contenido que presentan las plataformas OTT, la cuales brindan acceso a contenidos por medio de dispositivos electrónicos que cuentan con una conexión a internet, se encuentran en auge. Esto representa una amenaza para el servicio de televisión por suscripción, ya que son un producto sustituto de menor precio, llegando algunas veces a ser gratuitas para el usuario.

Según el estudio elaborado por la Revista Primicias en 22 países de Latinoamérica, las plataformas de streaming con más usuarios en el Ecuador son: Netflix, Planet Kids, Sony Online, HBO Go, Cartoon Network Go, TNT Go, DirecTV Sports, GoITV Play, Claro Video, y Fox Sports Play. (Rodríguez, 2018)

De acuerdo con la Organización mundial del Comercio (2020), los servicios de telecomunicaciones generan ingresos por más de 1,5 de billones de dólares a nivel mundial. (Organización Mundial de Comercio, 2020)

Según Tomás Gennari, CEO de Business Bureau (2018), “siempre cambian las reglas de juego y dejan de ser el formato novedoso y revolucionario para ser lo clásico”, refiriéndose al servicio de la televisión por suscripción. (Rodríguez, 2018)

3.5.3. Análisis crítico

Es importante realizar una serie de pruebas con el objetivo de detectar procesos que han presentado fallas. Se ha decidido trabajar de acuerdo con los resultados obtenidos de ARPU y CHURN, además de niveles de venta históricos a nivel nacional.

Para la elaboración del panel de control se han considerado el posicionamiento en el mercado, junto con los niveles de ventas históricos de servicios para domicilios y empresariales, dando prioridad al rubro de televisión por suscripción, ya que este representa el 93% de la cartera total de clientes.

También es necesario conocer de forma directa la postura de los consumidores relacionadas a los cambios de programación, así como la calidad del servicio al cliente dentro de Univisa. Hay que conocer los factores que generan su fidelidad, así como los

que puedan detener la tasa de salida alta que se presentó para el año 2019. Esto sería determinado por medio de una encuesta.

A su vez, sería elaborada una encuesta a nivel interno dentro del área comercial de Univisa para conocer la percepción del propio equipo de trabajo del nivel de calidad en los servicios que ofrece la empresa, además del desarrollo del ciclo de Deming para tomar acciones para tratar las debilidades que se han hallado en la matriz FODA, aplicando las estrategias sugeridas en la matriz EFI.

Capítulo IV.- Resultados

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Árbol de problemas

El problema principal que presentó Univisa S.A. durante el año 2019 fue la salida masiva de sus clientes, debido a que fue retirada de su programación el Campeonato Nacional de Fútbol, principal torneo ecuatoriano de este deporte. Además, se dio de baja a otros canales de entretenimiento por sus altos costos de mantenimiento, que desencadenó en salida de clientes mayor a lo proyectada.

Se tenía estimado un retiro del 15% de suscriptores para los últimos dos trimestres del año, pero la cancelación del servicio llegó a ser de un 20% para el cierre del periodo 2019. En marzo del 2020, la caída pasó a ser del 22% del total de la cartera de clientes.



Figura 8. Árbol de Problemas

Fuente: Univisa S.A. (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)

La matriz EFI es una herramienta que permite elaborar estrategias tomando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee una empresa a su favor. En este caso, las estrategias FO dan uso a las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y maximizar su efecto.

Las estrategias DO sirven para disminuir las debilidades internas del negocio aprovechando las oportunidades que se presentan del exterior. Las estrategias FA utilizan a las fortalezas internas para reducir o minimizar los efectos que provienen de las amenazas externas.

Finalmente, las estrategias DA sirven como plan de defensa, ya que con estas se desea minimizar el efecto de las debilidades internas y evadir las amenazas que provienen del exterior.

Estrategias FO - Maxi Maxi	Estrategias FA - Maxi Mini
Presentación de nuevos servicios ligados a infraestructura técnica disponible (internet para instituciones educativas, negocios, servicios de vigilancia, etc.)	Conseguir productos sustitutos para los servicios online y por streaming que ofrece el mercado actual
Apertura de nuevos canales de venta a nivel nacional	Promocionar paquetes con servicios varios a menor precio que la competencia

Lanzar campaña de publicidad masiva promocionando los planes más económicos del mercado

Estrategias DO - Mini Maxi	Estrategias DA - Mini Mini
Acaparar el nicho de mercado con clientes que se están retirando de las compañías de la competencia, ya que no están utilizando los canales que transmiten campeonatos de fútbol	Presentar opciones de pago más flexibles con los clientes de sectores más afectados por la crisis económica actual
Ofrecer los planes más económicos a familias de recursos limitados que necesitan contratar un servicio de tv pagada para pasar la cuarentena en casa	Tarifas especiales para provincias más pequeñas donde el servicio aún no es conocido por los clientes
Debido a que las oficinas físicas se encuentran cerradas, la tasa de CHURN se ha reducido a cero, se puede negociar con los clientes para que no se retiren de Univisa	Brindar opciones de financiamiento a clientes que se han declarado incapaces de seguir pagando por los servicios de televisión pagada por la crisis

Tabla 5. Matriz EFI

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.1.3. Participación de Mercado

En el Ecuador, las provincias que cuentan con el mayor número de suscripciones al servicio de televisión pagada se encuentran Guayas con el 27%, seguido por Pichincha, con un 22%. Les siguen Manabí con el 9% y Azuay con el 5%.

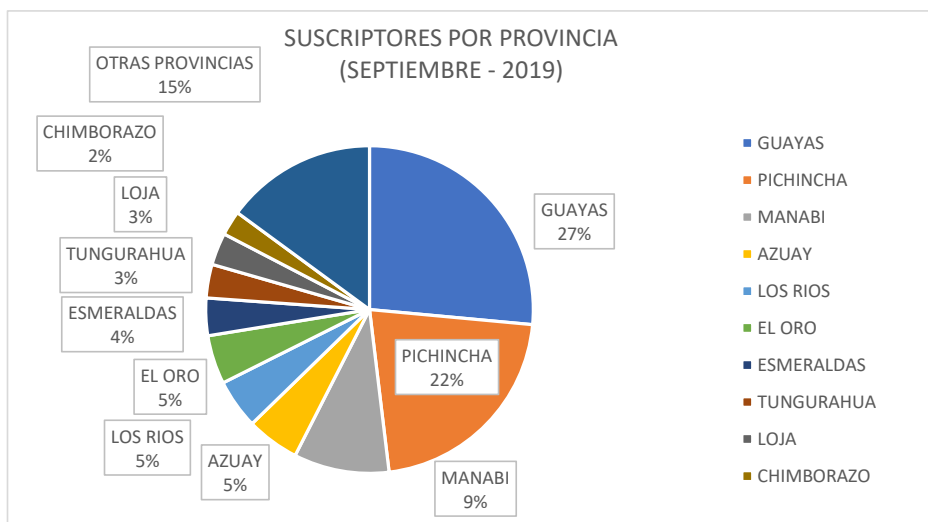


Gráfico 3. Suscripciones a nivel nacional por provincia

Fuente: Arcotel (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Dentro de la industria de televisión pagada a nivel nacional, Univisa S.A. se encuentra en sexto lugar, con una participación del 1.69%, siendo superada por empresas como DirectTV, CNT, sistemas locales, Setel S.A. (TV Cable) y Claro TV.

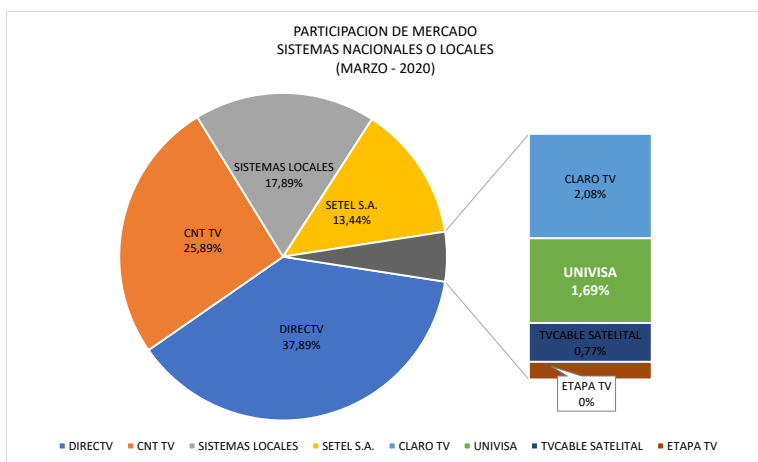


Gráfico 4. Participación de mercado a nivel nacional

Fuente: Arcotel (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Para el primer trimestre del año 2020, existen 1.094.395 contratos de televisión pagada a nivel nacional, de los cuales 18.452 (1.69%) corresponden a la empresa, prestando sus servicios en 19 de las 24 provincias que tiene el Ecuador.

Histórico de ventas

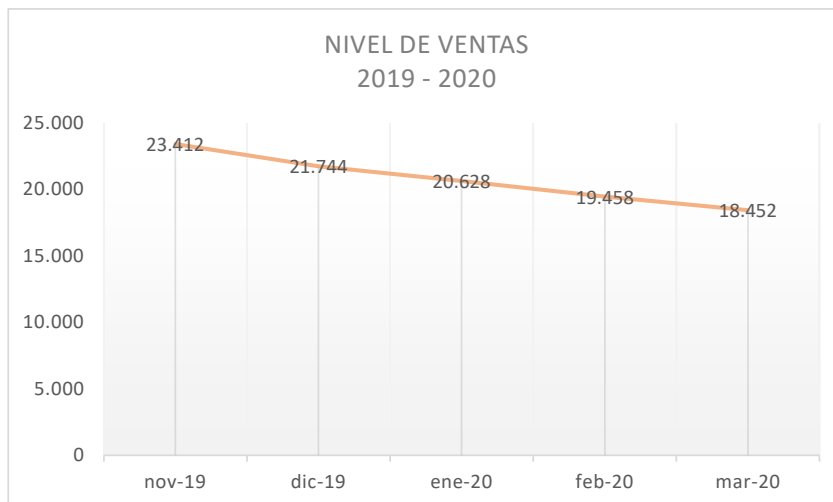


Gráfico 5. Nivel de ventas 2019 - 2020

Fuente: Univisa S.A (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Debido a que Univisa tomó la decisión de retirar de su programación al Campeonato Nacional de Fútbol en el 2019, y se estimó que un 15% de los clientes cerrarían sus contratos en un lapso de seis meses. La realidad fue que salió el 20% de usuarios durante ese año, ya que se eliminaron más canales de la programación, por

sus altos costos de mantenimiento. Para el mes de marzo, la caída acumulada resultó de un 22% de suscripciones (4.960 clientes de 23.412).

4.1.4. Análisis de Competencias

De acuerdo con el anexo N°1, el producto más vendido de Univisa es el plan Satélite pepa, que ofrece 97 canales e incluye siete canales locales, 33 canales SD y 10 de audio. Este plan tiene un precio de \$15.44 más impuestos al mes.

Su competencia directa es TVCable, que tiene un plan familiar por \$16.73 más impuestos, que ofrece 108 canales, aunque 23 son locales. El plan más económico de CNT tiene un precio de \$19.32 más impuestos, y contiene 70 canales, de los cuales 9 son locales. Claro tiene un plan DTH por \$23.18 con 45 canales, y un plan por cable que tiene 136 canales, de los cuales 20 son locales. DirecTV no cuenta con planes en este rango de precios, y su paquete básico tiene un precio de \$27.50 mensual, que incluye 97 canales.

A pesar de que es cierto el argumento de que Univisa ofrece la tarifa más baja del mercado, se puede ver que la diferencia en precios con TVCable es mínima, y ellos ofrecen la mayor variedad en sus contenidos a nivel nacional.

En cuanto al servicio de internet, Univisa se encuentra atrasado tecnológicamente frente a su competencia. Actualmente posee planes de 6, 10 y 15 megas por un valor que sobrepasa los \$20 al mes, cuando la velocidad mínima que ofrece la competencia actualmente es de 25 megas por un precio igual o menor. Vale recalcar que este servicio no es aprovechado por la empresa, ya que representa menos del 7% de los ingresos anuales por ventas.

4.2. Diseño de la mejora

Para elaborar un plan de mejoras, es necesario comprender los pasos a seguir con el objetivo de determinar los factores que serían corregidos dentro del área donde se va a trabajar. En este caso, de acuerdo con ANECA (2019) , los pasos para desarrollar el plan son los siguientes:

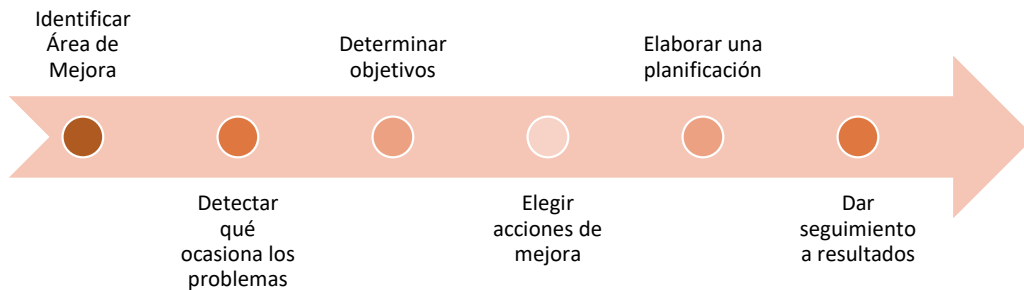


Figura 9. Pasos a seguir para elaborar un plan de mejoras

Fuente: (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de Chile, 2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.3. Mecanismos de control

4.3.1. Indicadores de Medición

Univisa cuenta con sus propios indicadores de medición, ya que necesitan monitorear los logros obtenidos, mantener sus acciones efectivas, y mejorar o modificar aquellos factores que puedan afectar al buen servicio a sus clientes. Entre los principales se encuentran los siguientes:

Nivel de Servicio	Cantidad de clientes que han sido atendidos dentro de los tiempos de espera fijados para cada canal.
Tiempo de Atención	Tiempo que toma para un asesor en atender a un cliente.
Porcentaje de Retención	Cantidad de intentos de renuncia en las que se consigue que el cliente no cierre su contrato.
Satisfacción de servicio en Contact Center y Centros de Atención personalizada	Retroalimentación que brindan los clientes por el servicio ofrecido. Existen varias fuentes para obtenerla, ya sea a través de encuestas, monitoreo de la atención en el momento, y de forma externa por empresas especializadas.

Tabla 6. Indicadores de medición

Fuente: Manual de Servicio al cliente Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.3.2. Herramientas de control

La empresa ha implementado herramientas que aseguran que sus colaboradores cuenten con los instrumentos requeridos para mantenerse constantemente informados, capacitados y motivados a cumplir con sus labores. Entre las más utilizadas se encuentran las siguientes:

Briefing.- Reunión que se lleva a cabo previo a la jornada laboral, con una frecuencia preestablecida, la cual tiene dos objetivos principales: Transmitir información necesaria, y definir nuevas acciones a seguir, así como analizar situaciones puntuales que se han presentado, con el fin de pasarlo por el proceso de mejora continua. Este

sirve tanto para tomar acciones a corregir, así como recalcar buenas acciones ejecutadas por sus colaboradores.

Reunión de Jefes y supervisores.- Estas reuniones se realizan cada mes, donde se encuentran todos los jefes que tienen colaboradores a su cargo, con los gerentes y directivos, para revisar los objetivos y resultados conseguidos, con el fin de plantear nuevas estrategias y recibir retroalimentación sobre temas específicos.

Lanzamiento de guía comercial.- Esta labor es responsabilidad del área comercial, cuyo objetivo es presentar a los representantes con los canales de atención, ofertas y cambios comerciales que se brindarían a los clientes durante el siguiente mes, así como proporcionar información relevante y despejar cualquier duda que pudiera presentarse.

Capacitación Constante.- Incentivando la participación de todos sus colaboradores, UNIVISA se asegura de que su personal esté capacitado de forma integral sobre sus políticas, procesos, productos y servicios, con el fin de facilitar el desempeño en sus funciones y apoyar sus necesidades de desarrollo profesional, dándole mucha importancia a la formación de los mandos medios, áreas comerciales y de aquellos empleados identificados con potencial de crecimiento dentro de la organización.

Todos los canales de venta y servicio reciben capacitación de manera constante, desde el momento que ingresan a la compañía y durante el proceso de formación y crecimiento en la misma, ésta se cumple acorde al plan de Capacitación de cada departamento.

El desarrollo profesional del personal está conformado por las etapas de:

Adaptación la cual comienza al ingresar a la compañía o al cambiar de cargo. Su objetivo es el de brindar un entrenamiento inicial que permita al colaborador contar con conocimientos esenciales para ejecutar su cargo de manera óptima.

Uno de los esfuerzos más importantes que la empresa hace para entrenar a su personal es la “Escuela de excelencia en servicio a Clientes”, la misma que está dirigida al personal nuevo que va a trabajar como Asesor de Servicio a Clientes, técnicos y ventas. Esta escuela formativa se realiza de manera trimestral.

Dentro del pensum que reciben los aspirantes y colaboradores en la escuela de excelencia, se hace énfasis en el tema: Cultura de Servicio UNIVISA. En este módulo se busca enfocar y alinear a las personas hacia el servicio y al mismo tiempo lograr que interioricen los lineamientos y estándares que se manejan con nuestros clientes internos y externos.

Desarrollo Continuo.- Es la etapa del desarrollo que implica un proceso frecuente de mejora en la formación profesional de los colaboradores, y permite mantenerlos capacitados para el correcto desenvolvimiento de sus funciones. Las capacitaciones enmarcan las necesidades del personal en cuanto a actualizaciones, refuerzos y así también a programas especializados o certificaciones que requieran de acuerdo a sus funciones.

Los cursos se realizan de manera presencial o virtual. Una vez finalizadas las capacitaciones y programas se realiza la evaluación, seguimiento y medición de resultados de los programas y su impacto en el trabajo para controlar, garantizando los frutos de la inversión realizada por la compañía.

Evaluación y control de la calidad del servicio.- Se han establecido programas de evaluación y control de la calidad del servicio, donde se desea asegurar la calidad en la atención y cumplir las metas fijadas, para lo cual se realizan las siguientes actividades:

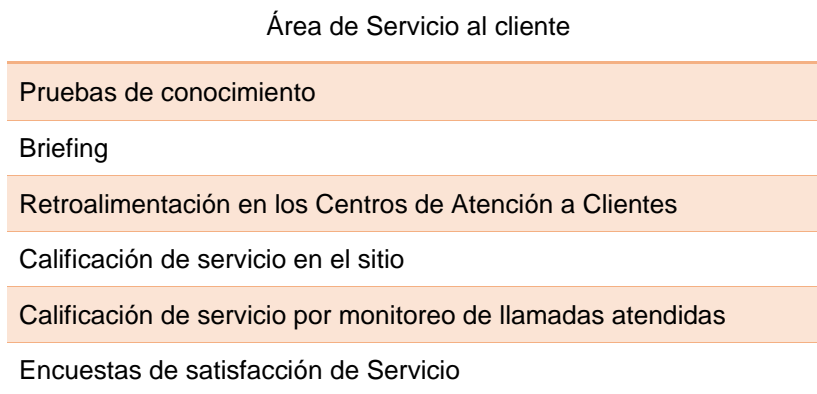


Figura 10. Evaluaciones - Servicio al cliente

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

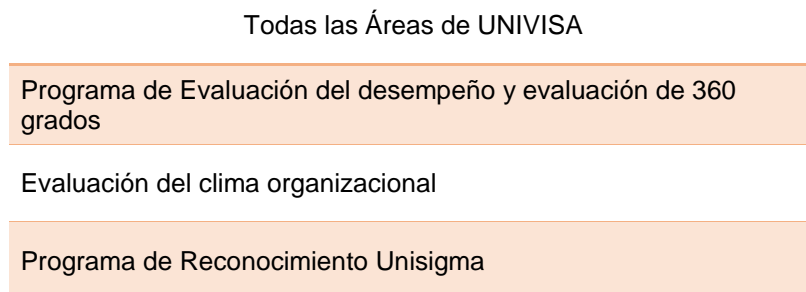


Figura 11. Evaluaciones - Todo el personal

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

Actitud de Servicio

Protocolos de bienvenida y despedida.- Como parte de los objetivos del negocio, se encuentra proyectar una muy buena atención, por lo cual existen pasos a seguir para tratar con los clientes a través de cualquier canal de comunicación. Es básico utilizar el saludo institucional, seguido de un trato amable y cálido, dentro de un ambiente de cordialidad y procurando dar solución a sus solicitudes.

Estándares y modelo de atención.- Es muy importante el contacto con los clientes, debido a que cada encuentro es una oportunidad de mejorar su opinión acerca del servicio de Univisa. Por lo tanto, es importante escuchar de manera activa a los clientes, sin interrumpir, obtener la información necesaria para tomar acción sobre su solicitud o problema, así como garantizar que se daría cumplimiento a sus requerimientos y fijar un plazo para ellos, que, en caso de no poder ser atendido, debe comunicarse el nuevo plazo. El servicio postventa también es importante, por lo cual se debe dar seguimiento a los casos.

Competencias .- El perfil del colaborador de Univisa está diseñado para hacer sentir a gusto a todos los clientes dentro de un ambiente de amabilidad, cordialidad y respeto. Entre las características que debe tener un miembro del equipo de trabajo se destacan las siguientes:



Figura 12. Competencias de los colaboradores

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.4. Tablero de control

Para conocer con detalle el cumplimiento de objetivos de ventas dentro de la empresa, se ha elaborado un tablero de control, el cual abarca los objetivos de ventas, CHURN, ARPU, facturación, recaudaciones de cartera y el cumplimiento real final de cada uno. Este es manejado por un sistema de calificación de tipo semáforo cuyos rangos serían los siguientes:



Figura 13. Esquema de calificación para indicadores

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.4.1. Ventas

Para las metas anuales en ventas se planteó una base de 1802 nuevos contratos para servicios de televisión por suscripción, 43 del paquete doble play (televisión + internet) y 155 de internet. El resultado final fue de apenas 1077 contratos para tv, representando el 59.77% del objetivo inicial, 34 paquetes doble play, llegando al 79.07% de lo planeado y 81 clientes nuevos de internet, poco más de la mitad de lo establecido.

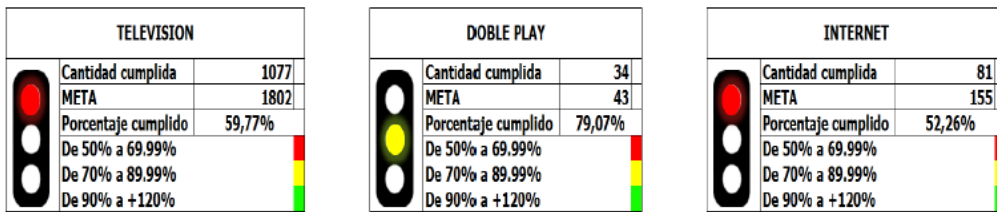


Figura 14. Indicadores de ventas

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

En este caso, el servicio de televisión por suscripción se presentó con luz roja, lo que demuestra que haber retirado el campeonato de fútbol junto con otros contenidos de la programación hace el producto poco atractivo para los clientes.

4.4.2. ARPU

En el promedio de ingresos por cliente, ambos indicadores presentaron un superávit, para la televisión pagada fue del 1.82%, pasando de generar como objetivo

un promedio de \$21.55 por consumidor a facturar \$21.60. Para el servicio de internet se estimó un ingreso de \$19.90 por usuario, y se facturó \$20.32 promedio, sobrepasando en un 2.12% la meta anual establecida.

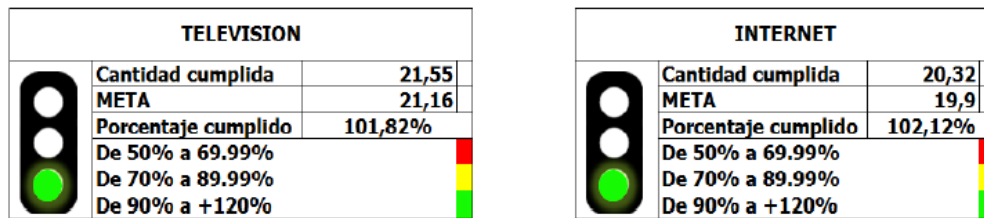


Figura 15. Indicadores de ARPU
 Fuente: Univisa (2019)
 Elaborado por: Los autores (2020)

Bajo este indicador, ambos servicios se presentaron con luz verde, lo cual es positivo para el equipo de ventas y la empresa.

4.4.3. Facturación

Para el cálculo de este rubro, se tomó la facturación total y se le restaron las notas de crédito emitidas a favor de los clientes. La meta original de facturación al año se estableció en \$1,430,236.73, pero al final solo se llegó a generar \$1,184,024.97, un 82.89% del objetivo.

Se aplicó un esquema distinto de calificación sobre las notas de crédito, siendo así que, generarlas de 50 a 69.99% sería luz verde, del 70 al 89.99% sería amarillo y de 90% en adelante sería luz roja. Dado que el objetivo era que no se excedieran de \$3,500.00 y la cifra real de notas de crédito emitidas fue de \$4,544,85 esta se presentó con indicador negativo, con un exceso del 24.14% de lo permitido.

Con el neto de facturación se alcanzó el 82.68% de la meta esperada, logrando ingresos por \$1,179,680.12 para el año en estudio. Tanto este indicador, como la facturación bruta obtuvieron luz amarilla.

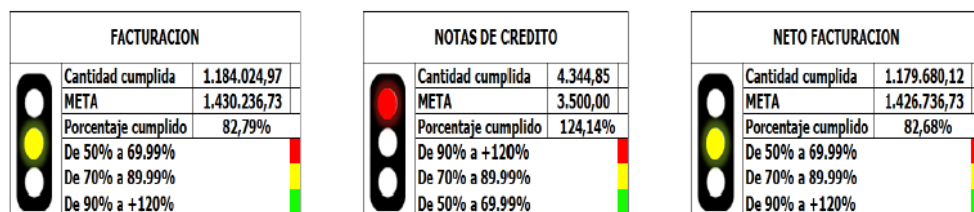


Figura 16. Indicadores de facturación

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.4.4. CHURN Neto

El CHURN ha sido dividido en tres secciones: Total de reconexiones, total de inactivaciones y el CHURN neto de la empresa. En el primer caso, se planteó un objetivo de 1.44% de reconexiones en el año, y finalmente fueron 686, lo que representó el 1.56%, siendo así un indicador positivo para la empresa, ya que se pudo conservar a esos clientes.

En el caso de las inactivaciones, lo esperado fue del 3.44%, pero finalmente fueron 2,050 casos, que representaron un 4.67%, llevando a cumplir la meta en un 73.63% por este exceso.

El CHURN neto se esperaba llegar al 2% de casos, pero la realidad es que fueron 1,364 casos, lo que representó un nivel del 3.11%, siendo así un alcance de apenas el 64.33% de lo estimado para el año.

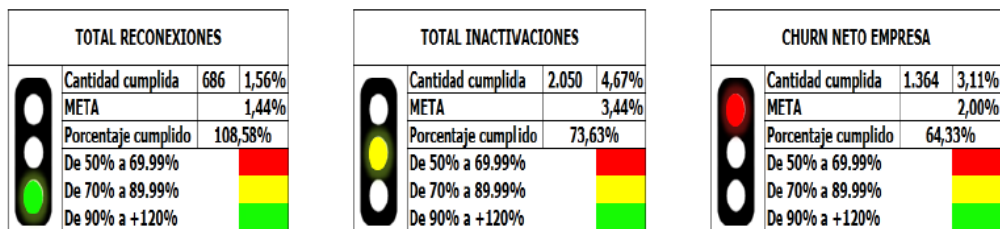


Figura 17. Indicadores de CHURN

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

Finalmente, el total de reconexiones se presentó con luz verde, las inactivaciones con luz amarilla y el CHURN en rojo. Esto también tuvo relación con la salida masiva de clientes debido al cambio en la programación.

4.4.5. Recuperación de Cartera – Recaudaciones

En esta sección, se midió la recuperación de cartera corriente, la recuperación de cartera vencida, y finalmente la cartera consolidada.

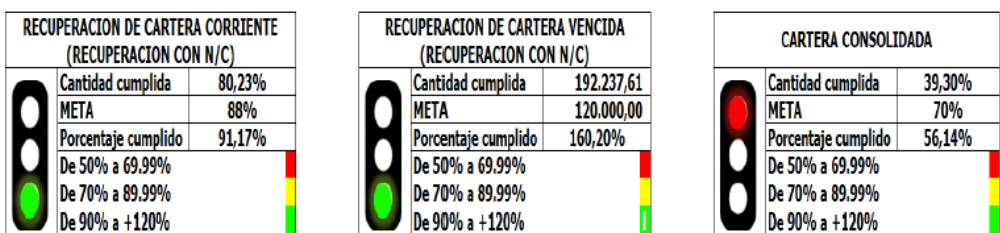


Figura 18. Indicadores de recuperación de cartera

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

Para la recuperación de cartera corriente, se puso una meta del 88%, pero se llegó a un 80.23%, siendo así un cumplimiento del 91.17% de lo planificado. En el caso de la cartera vencida se estableció un objetivo de \$120,000.00, y se logró recuperar \$192,237.61, presentándose en este caso un superávit del 60.20%.

En cuanto a la cartera consolidada se fijó un alcance del 70%, pero finalmente se pudo llegar al 39.30%, siendo así apenas el 56.14% de lo esperado.

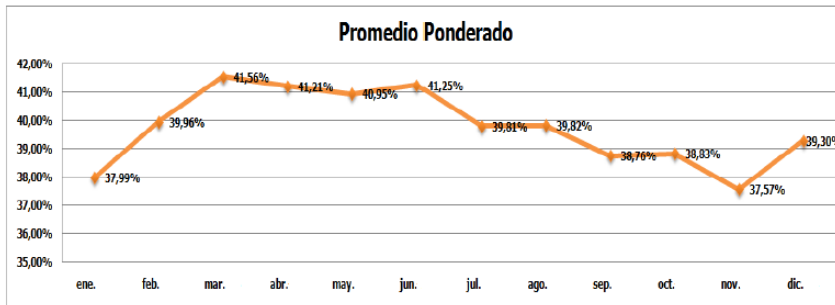


Figura 19. Promedio ponderado de Recaudación

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

A pesar de que los indicadores de recuperación de cartera fueron óptimos, no resultó posible cumplir con la meta de cartera consolidada, la cual se presentó con luz roja para el año, aunque el promedio ponderado del año fluctuó entre el 38 y el 41%

4.5. Causas de salida de los clientes

De acuerdo con un estudio realizado por Univisa en el 2019, se lograron determinar las causas principales por las que los usuarios decidieron dar de baja al servicio, entre las que indicaron las siguientes:

Porcentaje	Causa
30%	Retiro del campeonato ecuatoriano de fútbol
20%	Retiro de canales populares de la programación (Sony, Warner, HBO, Disney, ESPN, GoTV)
20%	Competencia de internet ofrece mejores velocidades precio/producto
15%	Problemas técnicos y de señal
15%	Pérdida de empleo, cambio de ciudad, recorte de gastos del usuario

Tabla 7. Causas de salida de los usuarios

Fuente: Univisa (2019)

Elaborado por: Los autores (2020)

En el cuadro se puede observar que el 50% del total de salida de clientes se dio debido a cambios inesperados en la programación. Esto demuestra el descontento de los usuarios con la empresa y con la desmejora en sus productos.

El servicio deficiente de internet les costó un 20% del abandono de clientes, un 15% por problemas técnicos y por fallas en la señal. Tan solo un 15% de las salidas se debió a causas ajenas a la empresa (pérdida de empleo, cambio de ciudad, recortes en los gastos de los clientes).

4.6. Plan de mejoras

4.6.1. Identificación del área de mejora

Para la elaboración del presente plan de mejoras, ha sido escogida el área comercial de “Univisa S.A.”, negocio ecuatoriano que brinda servicios de entretenimiento, por medio de la venta de televisión por suscripción e internet para hogares y empresas.

Dentro de este departamento existen factores que necesitan revisión, entre los que se encuentran el alto índice de abandono por parte de los suscriptores, la baja cartera de clientes en ciudades donde Univisa no dispone de oficinas, la falta de seguimiento a los clientes, y los canales deportivos y de alta popularidad que han sido sacados de la programación.

4.6.2. Causas del problema

El principal problema suscitado durante el año 2019 fue la salida de clientes en un porcentaje mayor al previsto, debido a que fueron retirados contenidos de la programación, siendo el más importante el campeonato nacional de fútbol ecuatoriano.

Además, existen otros factores que han generado el efecto negativo, entre los que se encuentra la aparición de productos sustitutos en los servicios de audio y video online, los cuales pueden llegar a ser gratuitos, junto con la decisión por parte de Univisa de dar de baja a canales que eran populares entre la audiencia, ya que sus costos operativos eran muy altos para la empresa.

También vale indicar que hay una alta tasa de abandono por parte de clientes que ya contaban el servicio, y que se presenta una dificultad para captar clientes nuevos en ciudades donde no se cuenta con oficinas de Univisa.

Es necesario conocer con exactitud los motivos que llevaron al 20% de los clientes a tomar la decisión de cancelar la suscripción, para así poder tomar medidas correctivas que ayuden a recuperar usuarios e ingresos.

4.6.3. Formulación de objetivos

- Aumentar puntos de venta a nivel nacional en un 15% dentro del año 2020.
- Identificar necesidades del consumidor actual en un plazo de cuatro semanas.
- Potenciar al personal en el área comercial para aumentar el nivel de ventas en un plazo de cuatro semanas.
- Preparar la estrategia comercial que se aplicaría para recuperar la cartera de clientes perdidos e incursionar en un nuevo nicho de mercado, dentro de seis semanas.
- Crear nuevas unidades de negocio, aprovechando la infraestructura técnica con la que cuenta la empresa (servicios de vigilancia, internet corporativo) en un plazo de tres meses.

4.6.4. Seguimiento

Es necesario contrastar las fortalezas con las debilidades de la empresa para detectar cuáles son las áreas de mejora.

Fortalezas	Debilidades	Áreas de Mejora
1. Cuenta con el servicio de televisión pagada más económico del mercado	1. No cuenta con el Campeonato Nacional de Fútbol	1. Crear nuevas unidades de negocio, aprovechando la infraestructura técnica con la que cuenta la empresa (servicios de vigilancia, internet corporativo) en un plazo de tres meses.
2. Amplia gama de servicios de entretenimiento	2. Canales de deportes y de alta popularidad fueron retirados de la programación debido a sus altos costos de mantenimiento	2. Identificar necesidades del consumidor actual en un plazo de cuatro semanas.
3. Imagen corporativa y cultura organizacional bien estructurada	3. Falta de seguimiento a clientes	3. Potenciar al personal en el área comercial para aumentar el nivel de ventas en un plazo de cuatro semanas.
4. Cuenta con accionistas con empresas reconocidas como Ecuavisa	4. Alto índice de abandono por parte de clientes	4. Preparar la estrategia comercial que se aplicaría para recuperar la cartera de clientes perdidos e incursionar en un nuevo nicho de mercado, dentro de seis semanas.
5. Cobertura a nivel nacional (excepto la provincia de Galápagos)	5. Baja cartera de clientes en provincias donde no hay oficinas	5. Aumentar puntos de venta a nivel nacional en un 15% dentro del año 2020.

Tabla 8. Identificación de las áreas de mejora

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

4.6.5. Selección de áreas de mejora

Por medio de la elaboración de una ficha por cada área de mejora, se pueden identificar con mayor claridad los problemas, cuáles fueron los factores que los desencadenaron y las acciones más apropiadas para aplicar en cada caso, detallando los resultados esperados una vez que estas sean ejecutadas.

La primera área de mejoras muestra que los servicios de internet y vigilancia que ofrece Univisa, representan tan solo el 7% de los ingresos totales de la empresa, lo que provoca que esta dependa demasiado del servicio de televisión por suscripción, el cual se encuentra en declive ya que la tendencia mundial de la industria se inclina actualmente hacia los servicios de streaming o canales online de entretenimiento, por sus menores costos y facilidad para escoger los contenidos que el usuario desea ver.

Entre las causas por las que las ventas son tan bajas se encuentra la desactualización tecnológica que posee el servicio de internet, que está muy por detrás que la competencia. Esto quiere decir que sus planes ofrecen menos megas a un precio más alto que el resto de las empresas. Debido a esa desventaja, la promoción de este servicio, junto con el de vigilancia por cámaras, es casi nula, lo cual no atrae a los usuarios.

Se desea alcanzar el objetivo de abrir nuevas oportunidades de negocio a través del desarrollo de productos dirigido a empresas, disminuyendo sus precios para volverse más atractivos. Además, es importante desarrollar productos para pequeñas y medianas empresas, ya que Univisa se caracteriza por ofrecer precios bajos para atraer clientes que otros negocios no pueden, por sus costos operativos.

Por medio de esa serie de acciones se espera atraer clientes de hogares y empresas, y conservar a quienes cuentan ya con estos servicios contratados.

ÁREA DE MEJORA N° 1	
Descripción del problema	Los servicios de Internet y vigilancia llevan apenas el 7% del total de ingresos de Univisa
Causas que provocan el problema	Productos desactualizados en tecnología comparados con la competencia Productos caros en relación precio/calidad Publicidad poca o nula en estos servicios
Objetivo a conseguir	Crear nuevas unidades de negocio, aprovechando la infraestructura técnica con la que cuenta la empresa (servicios de vigilancia, internet corporativo) en un plazo de tres meses.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar servicios dirigidos a empresas, manteniendo la política de ser la empresa con los precios más bajos de la industria. 2. Presentar productos dirigidos para PYMES y microempresas. 3. Desarrollar línea de servicios de monitoreo y vigilancia para hogares y empresas.
Beneficios esperados	Captar nuevos clientes y conservar a los actuales

Tabla 9. Área de mejora N°1

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

La segunda área de mejoras indica que existe una alta tasa de abandono por parte de los usuarios de Univisa debido a la desmejora de sus productos, tanto televisión pagada como el servicio de internet. Entre las causas que han generado esta situación, se encuentra la salida de canales importantes de la programación.

En los últimos cinco años, la empresa ha dado de baja a canales como Sony, HBO, Disney, ESPN y en el 2019 se le dio de baja a GolTV, canal donde se transmitía el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol. Como reemplazo de aquellos canales, colocaron otros que no tenían nada en común con los anteriores, lo que ha generado un descontento aún mayor en los usuarios, causando su salida. En consecuencia, se ha dado la finalización de contrato de un promedio de 2,000 usuarios al mes, cuando apenas logran captar 1,000 clientes nuevos en ese mismo rango de tiempo.

ÁREA DE MEJORA N° 2	
Descripción del problema	Alta tasa de deserción de los usuarios de Univisa por desmejora de los productos (TV e Internet)
Causas que provocan el problema	Salida de canales importantes de la programación Salida del campeonato ecuatoriano de fútbol Reemplazo por canales poco relevantes sin relación a lo que fue dado de baja Precio de planes de internet son muy altos para la cantidad de megas que ofrecen comparados con la competencia
Objetivo a conseguir	Identificar necesidades del consumidor actual en un plazo de cuatro semanas
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de encuesta abierta a usuarios del servicio de televisión por suscripción para hallar necesidades, gustos y tendencias de consumo. 2. Dar seguimiento a exclientes para conocer con detalle causas de abandono. 3. Fidelización del nuevo cliente a través de un programa de seguimiento
Beneficios esperados	Reducir la salida de usuarios al ofrecer mejoras en los servicios, poner el producto de Internet a la par con la competencia para captar nuevos clientes

Tabla 10. Área de mejora N°2

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Otro punto importante es fidelizar a los nuevos clientes por medio de un programa con una duración de seis meses, para familiarizar al consumidor con el nuevo servicio y recibir retroalimentación constante sobre fallas técnicas que se puedan presentar.

Los resultados esperados por medio de estas acciones de mejora serían captar clientes nuevos, mejorar la calidad de los productos, y adaptarse a las exigencias de la industria.

ÁREA DE MEJORA N° 3	
Descripción del problema	Falta de seguimiento a los clientes
Causas que provocan el problema	Personal poco capacitado Colaboradores tienen problemas para vender los servicios por la baja de contenidos atractivos para los clientes Alta tasa de abandono de los clientes
Objetivo a conseguir	Potenciar al personal en el área comercial para aumentar el nivel de ventas en un plazo de cuatro semanas.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar puntos fuertes y débiles del personal del departamento por medio de un autoanálisis del área. 2. Elaboración de encuesta al equipo de ventas para determinar sus necesidades y requerimientos para lograr más cierres exitosos. 3. Preparación de un plan de capacitaciones que ayude a mejorar las habilidades de los colaboradores.
Beneficios esperados	Aumentar ventas con una mejor calidad de trabajo del equipo comercial, motivar al personal, detección oportuna de clientes insatisfechos con el servicio

Tabla 11. Área de mejora N°3

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Para la tercera área de mejora, se determinó que la falta de seguimiento a los clientes se debe al personal que se encuentra poco capacitado, junto con las dificultades que atraviesan los agentes de ventas al no contar con productos atractivos para ofrecer a los usuarios, por lo que saben que eventualmente optarían por cambiar a un proveedor que les pueda ofrecer más variedad a buen precio.

El objetivo de esta área es potenciar al departamento comercial para aumentar el volumen de ventas, lo que se conseguiría conociendo las fortalezas y debilidades del equipo de ventas, así como sus necesidades y su percepción de la empresa y del departamento donde desempeñan sus funciones. También es importante escuchar sus requerimientos profesionales, ya que parte de las responsabilidades de la empresa es preparar a sus colaboradores para crecer en experiencia y capacidades laborales, por lo cual se les preguntó de qué temas les gustaría profundizar por medio de capacitaciones en la empresa.

Por medio de estas acciones de mejora se espera aumentar las ventas, elevar la moral del personal de trabajo, y detectar a tiempo a los clientes que desean abandonar la empresa para tratar de retenerlos.

ÁREA DE MEJORA N° 4	
Descripción del problema	Salida masiva de clientes de Univisa
Causas que provocan el problema	Retirar del aire al Campeonato Nacional de Fútbol Dar de baja a canales populares (Sony, Warner, HBO, Disney channel, ESPN) Aparición de productos sustitutos a bajo precio (Streaming) Dificultad para captar clientes nuevos
Objetivo a conseguir	Preparar la estrategia comercial que se aplicaría para recuperar la cartera de clientes perdidos e incursionar en un nuevo nicho de mercado, dentro de seis semanas.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar planes de servicios más solicitados, para enfocar el plan de ventas en este producto en provincias más pequeñas. 2. Ofrecer promociones especiales para exclientes como plan de recuperación de cartera. 3. Brindar facilidades de pago para clientes actuales y nuevos usuarios.
Beneficios esperados	Captar clientes nuevos y conservar los actuales, reducir CHURN

Tabla 12. Área de mejora N°4

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

La cuarta área de mejoras tiene relación con la segunda, pero en este caso el objetivo se dirige hacia preparar una estrategia comercial para recuperar a los clientes que se han perdido, mientras se incursionaría en un nuevo nicho, para captar clientes nuevos.

El problema es nuevamente la salida masiva de usuarios de Univisa, y sus causas, además de la programación, es la presencia de productos sustitutos, como Netflix, Youtube, páginas de streaming, torrents, entre otros.

Entre las acciones a tomar se encuentra concentrar los esfuerzos del equipo de ventas en comercializar el plan más vendido o el más económico a clientes potenciales en otras provincias, mientras se le ofrece a los exclientes promociones especiales como enganche para recuperarlos, junto con la opción de brindarles facilidades de pago, ya que la crisis actual ha generado que la gente se retire por problemas de liquidez.

ÁREA DE MEJORA N° 5	
Descripción del problema	Baja cartera de clientes en provincias donde no hay oficinas
Causas que provocan el problema	Solo existen oficinas en las principales ciudades del país. Colaboradores no reciben viáticos al ir a otras provincias, lo que dificulta la gestión de ventas. Falta de material (volantes, papelería) para realizar difusión de los servicios de Univisa.
Objetivo a conseguir	Aumentar puntos de venta a nivel nacional en un 15% dentro del año 2020.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de nuevas oficinas en puntos estratégicos en ciudades con potencial de clientes (Machala, Milagro, Manta, Portoviejo, Ambato). 2. Implementación de islas de servicios a nivel nacional en centros comerciales o locales relevantes. 3. Promocionar canales virtuales en ciudades pequeñas con planes atractivos para los usuarios.
Beneficios esperados	Captar nueva clientela a nivel nacional.

Tabla 13. Área de mejora N°5

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Finalmente, la quinta área de mejora se refiere a la falta de instalaciones físicas de Univisa para atender a clientes potenciales genera ventas muy bajas. En el Ecuador, solo hay oficinas en las ciudades más grandes del país, los empleados no reciben viáticos cuando salen a otras provincias, además de que no cuentan con material publicitario para visitar empresas durante estos viajes, lo que dificulta las negociaciones y cierres de venta.

El objetivo que se desea alcanzar es aumentar el número de puntos de venta en un 15% para finales del 2020, y para lograrlo se busca abrir oficinas en ciudades con movimiento comercial alto, como Machala, Milagro, Manta, Portoviejo y Ambato.

También se puede trabajar a menor escala poniendo pequeños stands de Univisa en islas en centros comerciales concurridos, supermercados u otros negocios que tengan afluencia de gente. Lo más importante es fortalecer los canales digitales de ventas a nivel nacional, ofreciendo planes que llamen la atención de los usuarios.

4.6.6. Planificación

Para elaborar el cuadro de planificación, se debe analizar cada acción de mejora propuesta. Estos parámetros van con calificación del uno al cuatro, y se divide en tres principales: Dificultad, plazo e impacto. (Universidad de Antofagasta, 2015)

En el caso de la dificultad, la calificación indica que la implantación puede ir de mucha (1) a ninguna (4). Para los plazos, se considera desde largo (1) a inmediato (4). El impacto del resultado de cada acción a implementar va relacionado con el grado de mejora que se obtendría por su ejecución, y este va de ninguno (1) a mucho (4).

Una vez que cada acción ha sido calificada, se procede a realizar la sumatoria de los factores, con lo cual se identificarían como prioritarias a las acciones de mejora que tengan una mayor puntuación total.

N°	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
3.2	Elaboración de encuesta al equipo de ventas para determinar sus necesidades y requerimientos para lograr más cierres exitosos.	4	4	4	12
4.1	Determinar planes de servicios más solicitados, para enfocar el plan de ventas en este producto en provincias más pequeñas.	3	3	4	10
3.1	Calificar puntos fuertes y débiles del personal del departamento por medio de un autoanálisis del área.	3	4	3	10
3.3	Preparación de un plan de capacitaciones que ayude a mejorar las habilidades de los colaboradores.	2	3	4	9
4.2	Ofrecer promociones especiales para exclientes como plan de recuperación de cartera.	3	3	3	9

2.3	Análisis de la competencia y sus promociones más atractivas para los clientes.	4	3	2	9
1.3	Promocionar canales virtuales en ciudades pequeñas con planes atractivos para los usuarios.	3	4	2	9
2.1	Elaboración de encuesta abierta a usuarios del servicio de televisión por suscripción para hallar necesidades, gustos y tendencias de consumo.	3	4	2	9
4.3	Brindar facilidades de pago para clientes actuales y nuevos usuarios.	2	2	4	8
2.2	Dar seguimiento a exclientes para conocer con detalle causas de abandono.	2	3	3	8
5.1	Desarrollar servicios dirigidos a empresas, manteniendo la política de ser la empresa con los precios más bajos de la industria.	3	1	3	7
1.2	Implementación de islas de servicios a nivel nacional en centros comerciales o locales relevantes.	2	2	3	7

5.2	Presentar productos dirigidos para PYMES y microempresas.	3	2	2	7
1.1	Apertura de nuevas oficinas en puntos estratégicos en ciudades con potencial de clientes (Machala, Milagro, Manta, Portoviejo, Ambato).	1	1	4	6
5.3	Desarrollar línea de servicios de monitoreo y vigilancia para hogares y empresas.	1	1	1	3

Tabla 14. Priorización de acciones de mejora

Fuente: Elaboración propia (2020)

Elaborado por: Los autores (2020)

Una vez que han sido calificadas todas las acciones de mejora de acuerdo con su prioridad, se destacaron las relacionadas con la necesidad de potenciar las habilidades de venta del equipo del área comercial, junto con la de identificar los servicios más vendidos para promocionarlos con fuerza en todas las provincias del país, a fin de captar clientes.

4.6.7. Plan de acción

Para elaborar un plan de mejoras se deben señalar las tareas a ser ejecutadas para cumplir con cada acción. En el caso de este estudio, todo sería financiado por Univisa S.A. y las personas responsables del seguimiento de las actividades serán los

gerentes de las áreas implicadas en cada punto. El plan se establece de manera anual, y se pueden llevar los controles de cumplimiento de manera mensual.

PLAN DE MEJORAS						
N°	Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tarea	Plazo	Recursos necesarios	Indicador seguimiento
1.1	Desarrollar servicios dirigidos a empresas, manteniendo la política de ser la empresa con los precios más bajos de la industria.	Análisis de tendencias del consumidor Modificar precios y servicios a ofrecer	Mkt Gerencia	6 semanas 4 semanas	Encuesta al consumidor Análisis de costos	Nivel de ventas corporativas
1.2	Presentar productos dirigidos para PYMES y microempresas.	Revisar planes actuales de propios y de la competencia	Mkt	4 semanas	Estudio de competencias	Nivel de ventas PYMES
1.3	Desarrollar línea de servicios de monitoreo y vigilancia para hogares y empresas.	Análisis de la industria Determinar precios y servicios a ofrecer	Mkt Gerencia	6 semanas 12 semanas	Estudio de competencias Análisis de costos	Nivel de ventas vigilancia
2.1	Elaboración de encuesta abierta a usuarios del servicio de televisión por suscripción para hallar necesidades, gustos y tendencias de consumo.	Elaboración de formulario Recolección y tabulación de datos Presentación de resultados	Mkt	1 semana 3 semanas	Encuesta al consumidor	Ingreso de nuevos usuarios
2.2	Dar seguimiento a exclientes para conocer con detalle causas de abandono.	Análisis de causas de salida	Servicio al cliente	4 semanas	Seguimiento a exclientes	Tasa CHURN
2.3	Fidelización del nuevo cliente a través de un programa de seguimiento	Retroalimentación y comunicación constante con el cliente	Servicio al cliente	6 meses	Seguimiento a clientes	Tasa ARPU

3.1	Calificar puntos fuertes y débiles del personal del departamento por medio de un autoanálisis del área.	Elaboración de encuesta interna al equipo comercial	Ventas	1 semana	Encuesta al equipo de ventas	Cierres en ventas Nivel de rotación del personal
3.2	Elaboración de encuesta al equipo de ventas para determinar sus necesidades y requerimientos para lograr más cierres exitosos.	Elaboración de formulario Recolección y tabulación de datos Presentación de resultados	Ventas	1 semana 3 semanas	Encuesta al equipo de ventas	Cierres en ventas Nivel de rotación del personal
3.3	Preparación de un plan de capacitaciones que ayude a mejorar las habilidades de los colaboradores.	Determinar capacitaciones más relevantes para los colaboradores Armar listado de capacitaciones	Talento Humano	2 semanas	Encuesta al equipo de ventas Calendario de capacitaciones	Cierres en ventas Nivel de rotación del personal
4.1	Determinar planes de servicios más solicitados, para enfocar el plan de ventas en este producto en provincias más pequeñas.	Análisis de los servicios de Univisa Elegir ciudades con las cuales va a arrancar la campaña	Mkt Ventas	2 semanas 4 semanas	Análisis de productos Estudio de competencias	Nivel de ventas (otras provincias)
4.2	Ofrecer promociones especiales para exclientes como plan de recuperación de cartera.	Determinar programación, eventos especiales, o beneficios para ofrecer	Servicio al cliente Mkt Ventas	6 semanas	Análisis de productos Seguimiento a exclientes	Tasa CHURN
4.3	Brindar facilidades de pago para clientes actuales y nuevos usuarios.	Flexibilizar opciones de pago Facilitar opciones de pago en línea	Financiero	4 semanas 2 semanas	Análisis de costos	Liquidez de la empresa

5.1	Apertura de nuevas agencias en puntos estratégicos en ciudades con potencial de clientes (Machala, Milagro, Manta, Portoviejo, Ambato).	Seleccionar ciudades y ubicaciones estratégicas Enviar personal capacitado a iniciar operaciones y preparar a los nuevos miembros del equipo	Gerencia Talento Humano Ventas	9 meses 12 meses	Estudio de competencias	Nivel de ventas (otras provincias)
5.2	Implementación de islas de servicios a nivel nacional en centros comerciales o locales relevantes.	Seleccionar ubicaciones estratégicas Enviar personal capacitado a iniciar operaciones y preparar a los nuevos miembros del equipo	Gerencia Talento Humano Ventas	12 semanas 6 meses	Estudio de competencias	Nivel de ventas (otras provincias)
5.3	Promocionar canales virtuales en ciudades pequeñas con planes atractivos para los usuarios.	Aumentar producción de material promocional (flyers, pautas en redes sociales, activaciones) Desarrollo del canal de ventas online Retomar telemercadeo	Mkt Ventas Financiero Sistemas	4 semanas 10 meses	Presupuesto anual de marketing	Nivel de ventas (otras provincias)

Tabla 15. Plan de Mejoras

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

4.7. Estudio de mercado

4.7.1. Encuesta elaborada a consumidores

Para conocer los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los clientes, se elaboró una encuesta de tipo cuali-cuantitativa, que constaba de diez puntos. Esta fue tomada a personas mayores de 18 años de ambos sexos, residentes en el Ecuador,

con un nivel socioeconómico medio bajo, medio, y medio alto. Esta fue realizada a 200 personas, y los resultados fueron los siguientes:

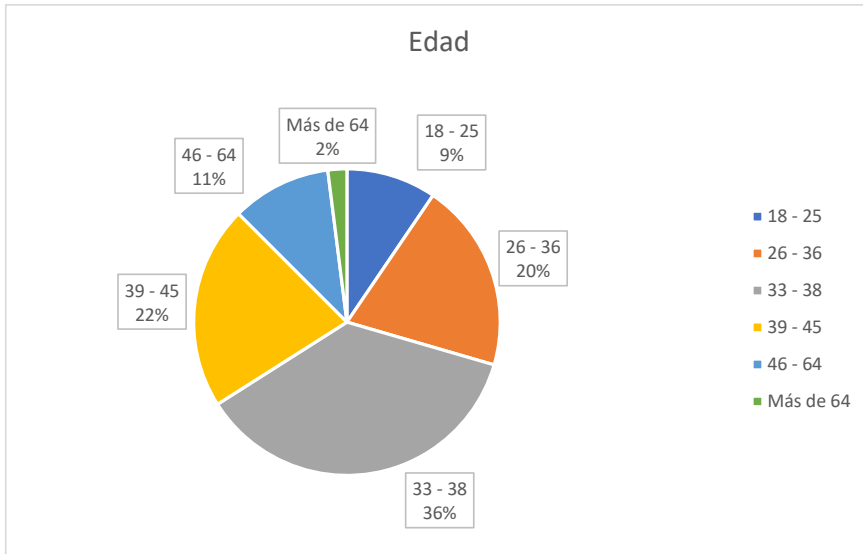


Gráfico 6. Edades de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Del total de encuestados, un 54% fueron mujeres, y el 46% restante fueron hombres.

Las edades de los participantes fluctuaron entre los 18 y más de 64 años, donde el 9.5% se encontraban entre los 18 y 25 años, un 20% entre 26 y 32, un 36.5% entre 33 y 38, el 22% entre 39 y 45, un 11% entre 46 y 64 y el 2% restante fueron personas mayores de 64 años.

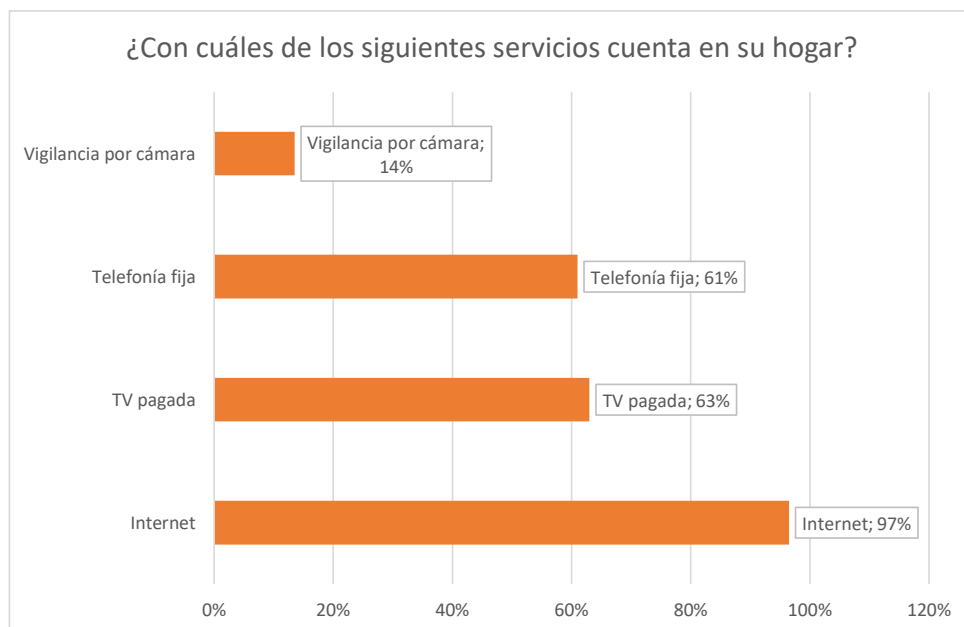


Gráfico 7. Servicios con los que cuenta en el hogar

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se consultó a los participantes con qué servicios cuentan en sus hogares, y se armó un listado con ítems varios como internet, telefonía fija, televisión pagada y vigilancia por cámara, pudiendo elegir más de una opción.

El 97% de los encuestados tiene servicio de internet en sus hogares, el 63% posee televisión pagada, el 61% tiene línea de teléfono fija y un 14% indicó tener servicio de vigilancia por cámara de seguridad.

Por medio de este punto se pudo notar que la demanda de internet es muy alta hoy en día, y que el sistema de vigilancia por medio de cámaras podría ser un nicho por explotar, debido a que el país posee un problema de seguridad ciudadana latente.

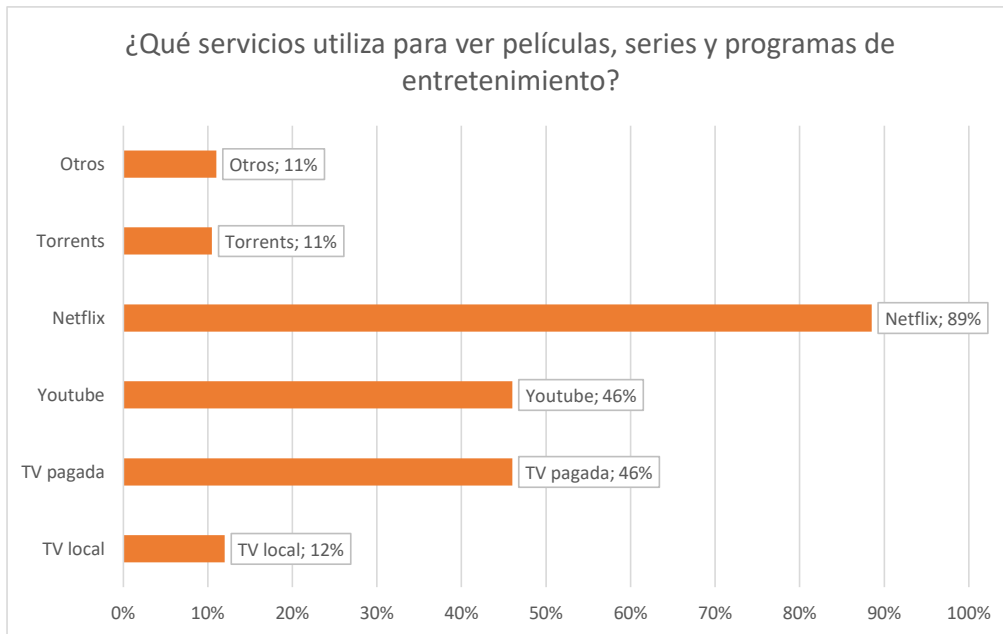


Gráfico 8. Servicios de entretenimiento en el hogar

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Esta pregunta también fue de opción múltiple, y se deseaba conocer con qué servicios de entretenimiento cuentan los usuarios en sus hogares. El 89% indicó que posee cuenta de Netflix, seguidos de un 46% que utiliza Youtube, junto con otro 46% que usa el sistema de televisión por suscripción. Un 12% indicó que ve televisión local, el 11% utiliza torrents para descargar sus contenidos, y un 11% detalló una gran variedad de servicios complementarios como páginas de streaming o servicios como Amazon prime, Cuevana o aplicaciones de películas gratis como Popcorn time.

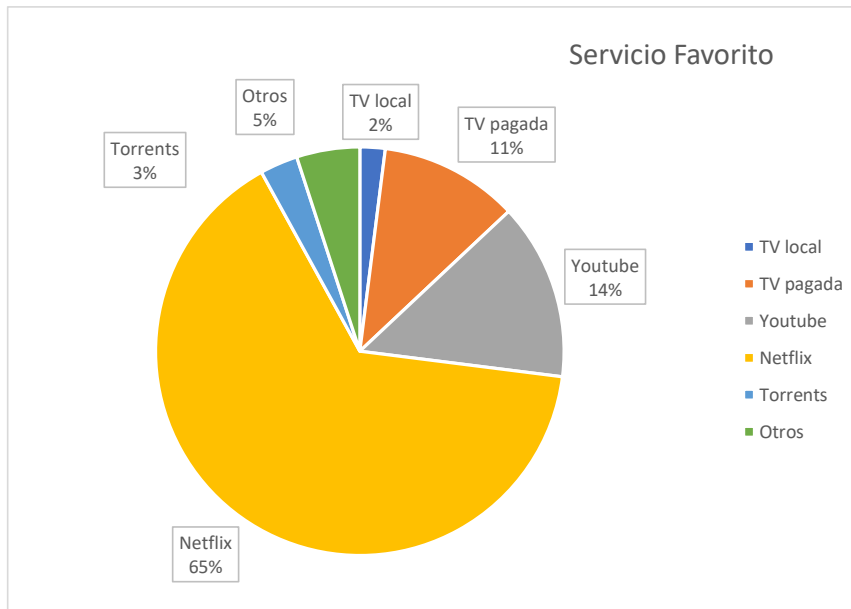


Gráfico 9. Servicios favoritos

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se le pidió a los participantes que indicaran cuál era su medio de entretenimiento audiovisual favorito, donde un 65% indicó que les gusta más Netflix, seguido de un 14% que prefiere Youtube, un 11% que prefiere la televisión pagada, y el 10% restante que se encontró dividido entre torrents, televisión nacional, y servicios varios como páginas de streaming, y programas como Popcorn time.

La siguiente fue una pregunta abierta, donde se consultó a los encuestados por qué el servicio escogido era su favorito, y sus respuestas fueron muy similares. En la gran mayoría de los casos, seleccionaron el servicio por la variedad en la

programación, además de la calidad del contenido y su fácil acceso. Al consumidor le gusta elegir los programas que desea ver, sin restricciones en los horarios.

Los que escogieron a la tv por suscripción como su servicio favorito (22 personas), indicaron que les gusta la variedad, el fútbol en vivo e incluso hacer “zapping”.

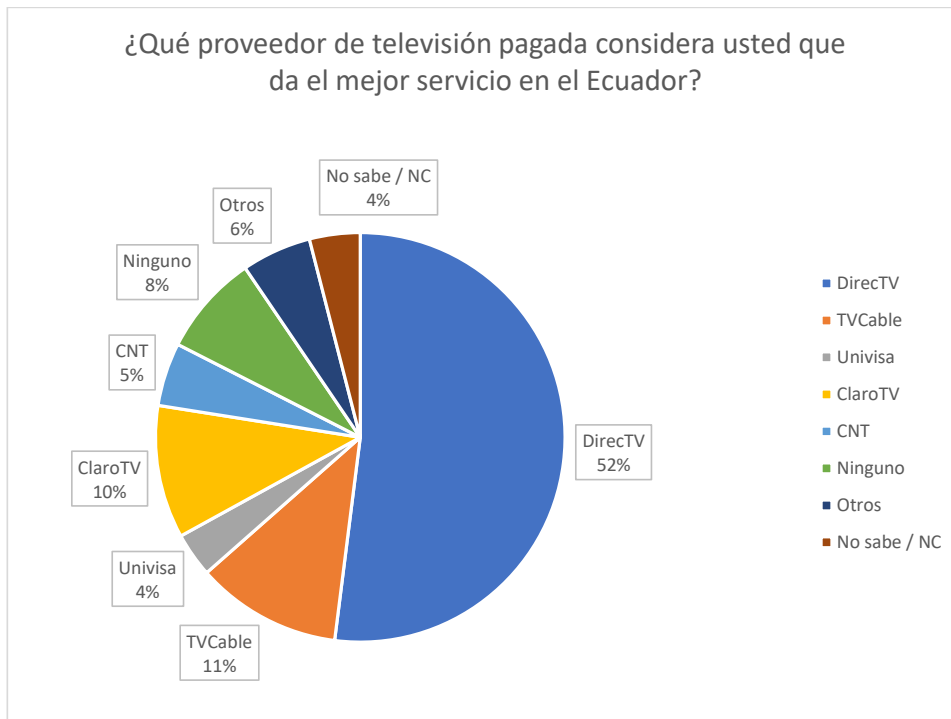


Gráfico 10. Mejor proveedor de servicios de TV por suscripción

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se consultó cuál les parece el mejor proveedor de televisión por suscripción en el Ecuador, donde el 52% de los encuestados indicó que es DirecTV, seguido de un

11% que señaló que prefiere TVCable, luego un 10% dijo que ClaroTV, el 8% dijo que no le gusta ningún proveedor, el 5% dijo que era CNT, un 4% dijo no saber qué empresas proveen del servicio, y un 6% indicó varios servicios.

Apenas un 4% del total de los entrevistados señaló que Univisa brindara el mejor servicio en el país. Se encontró en último lugar, por debajo de todos los proveedores enlistados en la pregunta.

Es necesario analizar la percepción que poseen los clientes de la empresa, para hallar alguna manera de brindar un mejor servicio y ver la manera de cambiar la opinión de las personas que han retirado sus suscripciones, pasando de una mala experiencia a una buena.

¿Qué tan importantes le parecen estos factores al momento de contratar el servicio de TV pagada?

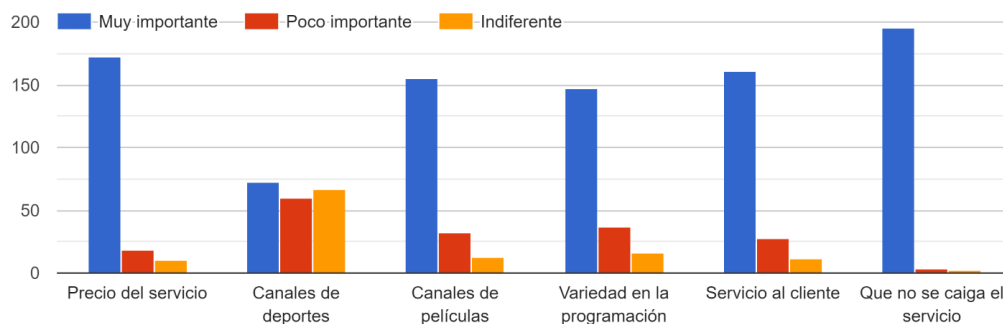


Gráfico 11. Factores para considerar al momento de contratar un servicio de TV pagada

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se pidió la opinión a los consumidores sobre la siguiente lista de factores al momento de contratar un servicio de televisión pagada: Precio del servicio, que tenga canales de deportes, que posea canales de películas, que exista variedad en la programación, servicio al cliente y que no se caiga el servicio. Para calificar estos puntos, se puso tres opciones que fueron de “poco importante” a “indiferente” y “muy importante”.

En cuanto al precio del servicio, 172 personas indicaron que este es muy importante al momento de tomar una decisión de contratar estos servicios, 18 dijeron que es poco importante y 10 dijeron que les resulta indiferente. Este quedó como el segundo factor más importante por orden de prioridades basado en la selección de los participantes.

En cuanto a la presencia de canales deportivos, 73 participantes dijeron que es muy importante que tengan esta programación, mientras que 67 personas les resultó indiferente, además de 60 que indicaron que esto no es importante.

Sobre la presencia de canales de películas, 155 personas indicaron que sí son importantes, seguidos de 13 personas a las que les da igual, y 32 que indicaron que no es importante para ellos.

Para la variedad en la programación, 147 personas indicaron que es muy importante, mientras 37 dijeron que esto es poco importante, seguidos de 16 a quienes les resultó indiferente este punto.

El tercer factor más importante resultó ser el servicio al cliente, donde 161 personas dijeron que este es muy importante al momento de firmar un contrato,

seguidos de 28 a quienes les parece poco importante, y 11 que lo ven como algo indiferente.

El punto prioritario, resultó ser que no se caiga el servicio, con 195 calificaciones que indicaron que esto es muy importante, donde apenas 3 personas dijeron que es poco importante y le pareció indiferente a los 2 restantes.

Luego, se les presentó otra pregunta abierta, con la cual se deseaba saber qué debería ofrecer en la actualidad un servicio de televisión por suscripción para que se convierta en su favorito. Entre lo más solicitado por los consumidores se encontró la variedad en el contenido, que les gustaría recibir un buen servicio, que no se caiga y con una buena atención al usuario.

Además, hubo personas que indicaron que ya no les interesa el servicio de televisión pagada, porque cuentan con los servicios por streaming y hubo otros usuarios que solicitaron que se mejore el nivel de las películas y series que se ofrecen, ya que se estarían desactualizadas en comparación a lo que pueden encontrar en internet.

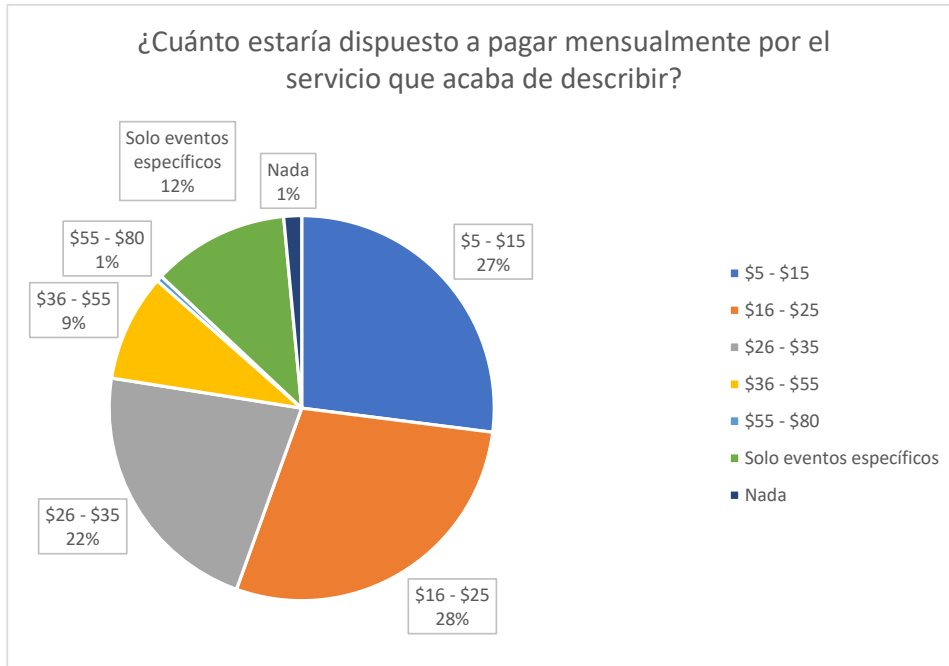


Gráfico 12. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Para cerrar la encuesta, se les pidió a los participantes que indicara cuánto estarían dispuestos a pagar al mes por recibir el servicio que describieron previamente como su “ideal”.

El 28% de los encuestados respondió que un rango de precios que vaya entre \$16 y \$25 al mes estaría bien, seguidos de un 27% que dijo que estarían dispuestos a pagar entre \$5 y \$15 por recibir dicho servicio. El 22% acotó que pagaría entre \$26 y \$35, y luego un 12% manifestó que no desea pagar un valor mensual, sino solamente pagar de manera individual por evento o canal de su elección. Un 9% dijo que pagaría

entre \$36 y \$55 al mes, mientras apenas una persona dijo que pagaría entre \$55 y \$80. Al final, dos personas indicaron que no pagarían ningún valor y tampoco desean contratar servicios de ninguna clase.

4.7.2. Encuesta elaborada al personal del área comercial de Univisa S.A.

Para elaborar esta encuesta, se tomó una muestra representativa de los colaboradores del área en estudio del 25% del total del personal a nivel nacional, de manera voluntaria, anónima y confidencial. Dado que el equipo de trabajo a nivel nacional es de 40 colaboradores, se le realizó la encuesta a diez de ellos.

El formulario constó de ocho puntos, con dos preguntas abiertas y el resto cerradas, de opción múltiple y de calificación por grado de cumplimiento e importancia, según el punto. El 60% de los encuestados fueron mujeres y el 40% restante fueron hombres, todos fueron parte del área de ventas de Univisa a nivel nacional.

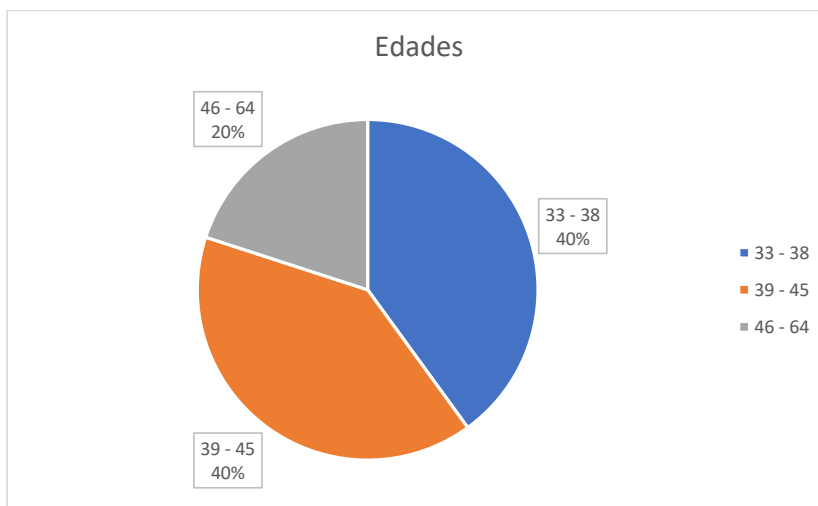


Gráfico 13. Edades de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Las edades de los participantes fluctuaron entre los 33 y 64 años, siendo la mayor parte personas entre 39 – 45 años.

Califique las siguientes aptitudes del personal del área comercial en general. ¿Son aplicadas realmente?

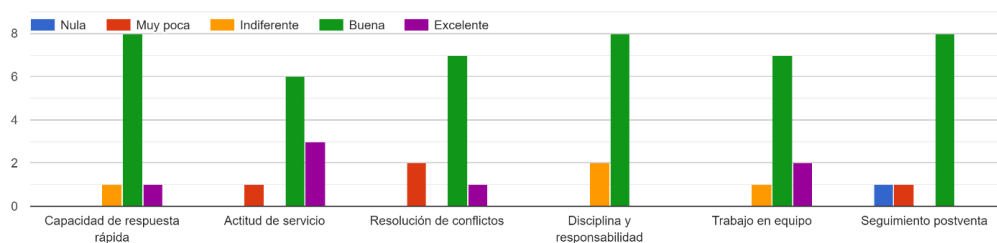


Gráfico 14. Aplicación de aptitudes en el campo laboral

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Luego se planteó una pregunta en la cual se solicitó a los colaboradores calificar aptitudes puntuales del personal del área comercial de la empresa, y qué tanto se cumplen en la realidad, la cual fue clasificada en cinco grados que fueron de cumplimiento nulo, muy poco, indiferente, bueno y excelente.

La capacidad de respuesta tuvo un mayor porcentaje de votos en “buena”, con el 80% del total de los participantes, seguido de un 10% que acotó que esta es “excelente” y el 10% restante que fue “indiferente”.

En la actitud de servicio, el 60% indicó que es “buena”, seguido del 30% que la percibió como “excelente”, y el 10% restante acotó que se le da “muy poca” aplicación en la empresa.

Sobre la resolución de conflictos, el 70% indicó que la gestión es “buena”, un 20% la catalogó como “muy poca”, y el 10% restante la calificó como “excelente”.

En cuanto a la disciplina y responsabilidad, el 80% de los encuestados dijo que es “buena”, y el 20% restante la percibe como “indiferente”.

Con respecto al trabajo en equipo, el 70% indicó que hay un buen nivel en Univisa, seguido de un 20% que la ve como “excelente”, seguido con el 10% restante que indicó que le es “indiferente”.

Finalmente, el factor de seguimiento postventa fue calificado por el 80% de colaboradores como “bueno”, seguido por un 10% que lo cataloga como “muy poco”, y finalmente, el 10% restante acotó que dicha gestión es nula en la empresa.

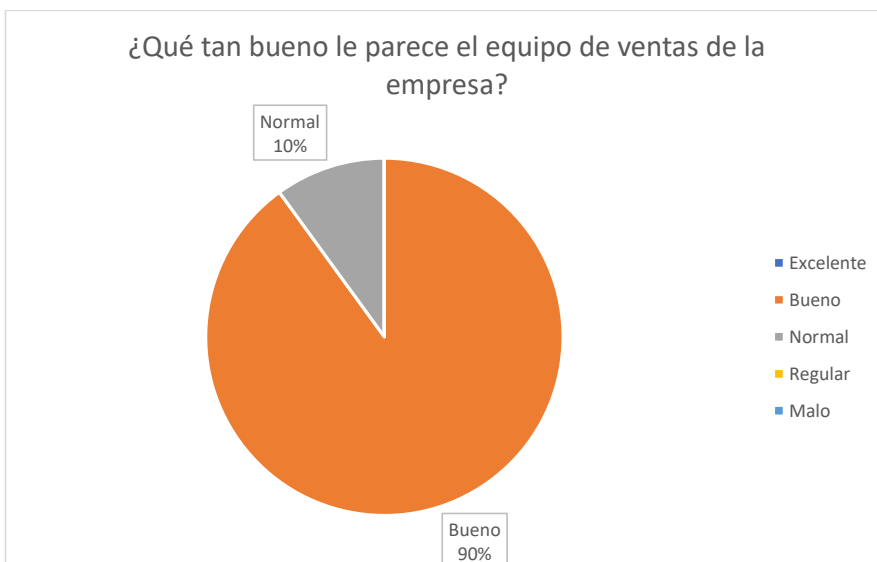


Gráfico 15. Calidad del equipo de ventas

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se solicitó a los participantes definir su percepción sobre el nivel de eficiencia del equipo de ventas, con opciones que fueron desde malo, regular, normal, buena y excelente. El 90% indicó que el equipo es “bueno” y el 10% acotó que este es “normal”.

Luego, se les planteó una pregunta abierta donde se consultó qué factores podrían mejorar dentro del equipo de ventas. Entre sus sugerencias, se solicitó mayor apoyo con volantes informativos y publicidad, además de la necesidad de que se les otorgue herramientas para trabajar, incluyendo medios de transporte y viáticos para poder trabajar en otras ciudades.

También indicaron que se necesita una mejor actitud de servicio dentro del equipo, así como es necesario retomar las capacitaciones empresariales, ya que han dejado de recibirlas hace un tiempo atrás.

Otro elemento que se debería tomar en cuenta es su necesidad de abrir más canales de venta, como los medios digitales, y replantear las estrategias comerciales con miras a la consecución de objetivos.

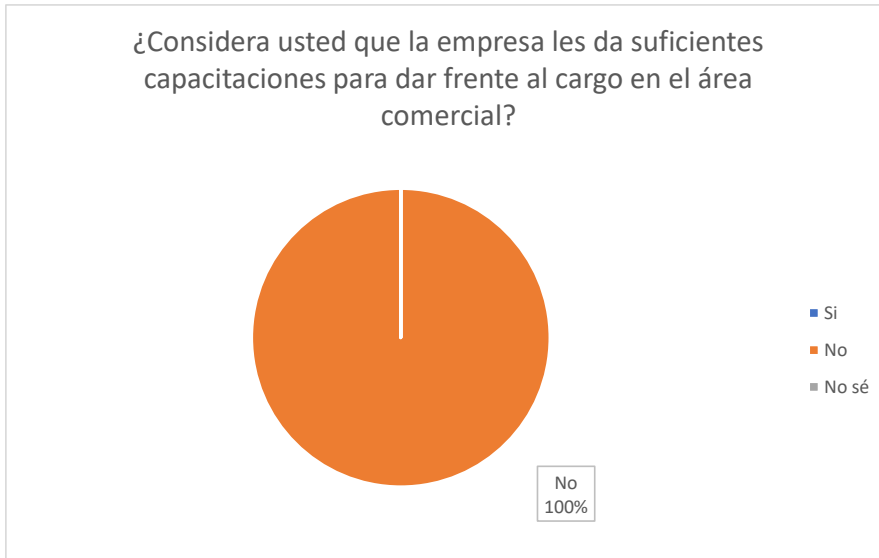


Gráfico 16. ¿La empresa da suficientes capacitaciones?

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se preguntó a los colaboradores si les parece que la empresa les ofrece suficientes capacitaciones para llevar a cabo de manera eficiente sus labores dentro del área de ventas, y todos indicaron que no.

Esta información es clave para tomar acciones correctivas, con el fin de mejorar las capacidades de ventas del equipo en general.

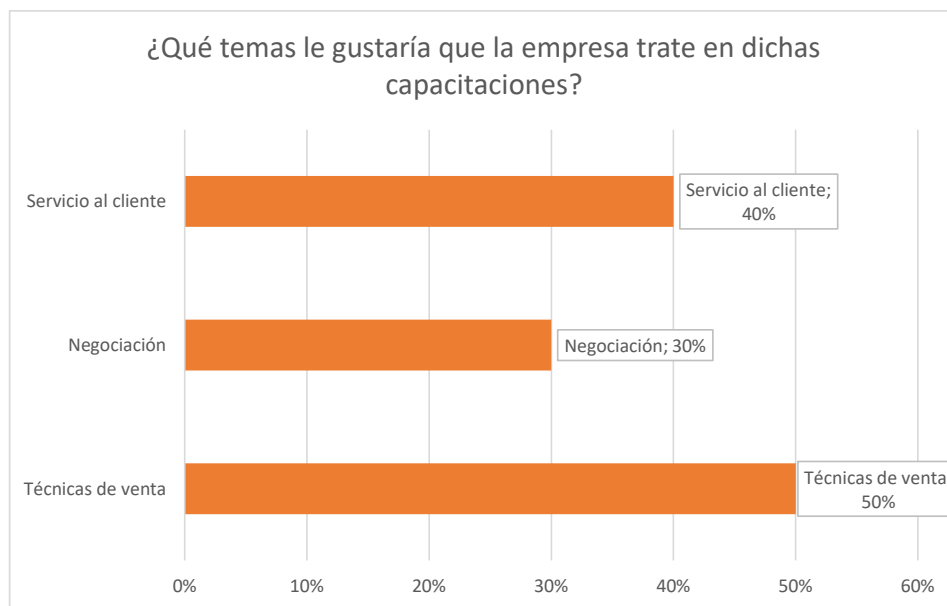


Gráfico 17. Temas deseados para capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se le consultó al personal qué temas les gustaría que fueran abarcados en capacitaciones. Esta pregunta fue de opción múltiple en caso de que deseen seleccionar más de un área.

El 50% de los participantes solicitó que las capacitaciones sean sobre técnicas de ventas, el 40% indicó que les gustaría que se enfocaran en servicio al cliente, y un 30% dijo que les gustaría recibir charlas sobre negociación.

Finalmente, se les dejó una pregunta opcional, de tipo abierta, en la cual se les planteó la siguiente situación: “Si usted fuera el gerente de la empresa, ¿qué estrategia comercial aplicaría para aumentar las ventas?”.

De los diez participantes, solo cuatro respondieron esta pregunta, y sus respuestas incluyeron los siguientes criterios:

- Retroalimentación y motivación continua al personal.
- Poner en puestos importantes a personas con visión comercial y vocación de servicio.
- Realizar una campaña publicitaria agresiva a sectores donde la competencia no llega.
- Diversificar los canales de venta, potenciarlos, determinar objetivos claros para mantener un ritmo sostenido de crecimiento y adelantarse a la competencia.

4.8. Plan de Capacitaciones

El objetivo de las capacitaciones al personal del área comercial es cubrir con sus necesidades y potenciar sus habilidades profesionales, para que ellos mejoren su rendimiento, logren captar un mayor número de cierres en venta, y alcanzar la fidelización de estos nuevos clientes.

En su autoevaluación, ellos solicitaron que la empresa concentre sus esfuerzos en capacitar en técnicas de ventas, seguido de servicio al cliente y negociación.

Por lo tanto, es necesario presentar un esquema que se acople a dichos requerimientos, siendo siempre evaluados para saber si los participantes están de acuerdo con el programa o si necesita ser corregido.

Estas capacitaciones se darían a manera de cursos, talleres y estudio de casos, dictados durante fines de semana, con una duración variable, según el tema. Pueden tener una duración mayor a un fin de semana, y se puede programar una capacitación cada mes o pasando un mes. Se tomaría una evaluación a los participantes al finalizar cada curso y recibirían un certificado de cumplimiento.

Tema	Formato del Curso	Duración del Curso
Técnicas de ventas	Taller	12 horas
Técnicas de negociación	Estudio de casos	8 horas
Trabajo en equipo	Taller	8 horas
Atención al cliente	Curso	4 horas
Atención telefónica	Taller práctico	4 horas
Inteligencia emocional laboral	Curso	8 horas
Manejo de utilitarios de Office	Curso	20 horas
Manejo de base de datos	Curso	12 horas

Tabla 16. Temas para capacitación

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los autores (2020)

Se dio prioridad a los temas solicitados por los colaboradores que participaron en el estudio, donde la mitad de ellos solicitó que se traten técnicas de venta, servicio al cliente y estrategias de negociación. También se han incluido aptitudes que les ayudarían a mejorar su nivel profesional como trabajo en equipo, manejo de utilitarios, inteligencia emocional, entre otros.

Capítulo V.- Sugerencias

Para obtener resultados favorables, Univisa necesita concentrar sus esfuerzos en las siguientes áreas:

- Mejorar contenidos de televisión por suscripción, en lo posible recuperar canales populares que sean menos costosos. A los clientes que se retiraron, se les puede ofrecer un servicio premium a precio de básico por un tiempo limitado, a manera de compensación.
- Conservar a los nuevos clientes por medio de un programa de fidelización, que tenga comunicación y retroalimentación constante, para cumplir con sus expectativas. El área a cargo sería la de atención al cliente.
- Recuperar el campeonato nacional de fútbol es poco factible debido a sus elevados costos de mantenimiento, por lo tanto, ese nicho de mercado se vería perdido por la competencia. Se debe dirigir el servicio a otros contenidos que también resulten atractivos para los clientes, como películas, series, y programación infantil.
- Es vital incursionar en nuevos territorios, con el servicio básico de televisión y un plan económico de internet. El área de marketing debe concentrar sus esfuerzos en diseñar una campaña en medios digitales, combinando estas acciones con la apertura de nuevas oficinas en ciudades de mayor movimiento comercial en el Ecuador.
- Dicha campaña, con los servicios mejorados serían difundidos en conjunto con el equipo de ventas, quienes realizarían de manera

complementaría sus gestiones en persona en ciudades que permitan la libre circulación, una vez que la situación actual lo permita.

- Es urgente ampliar los canales de venta, retomar el canal de telemarketing, y brindar facilidades de pago online a los usuarios, para seguir operando de manera remota durante la crisis sanitaria.
- Existe una posibilidad de que se le diera de baja de manera definitiva al servicio de televisión pagada debido a sus costos operativos muy altos. Un plan de contingencia que podría ser aplicado si se presentara esta situación, sería ofrecer planes de internet que incluyan una suscripción a Netflix, lo que volvería el producto atractivo al mercado joven, siempre que se mantenga en un rango no mayor a los \$25 mensuales.

Conclusiones

Una vez que ha finalizado la elaboración del plan de mejoras junto con las acciones a seguir, se puede concluir lo siguiente:

El factor que generó la salida del 50% de clientes del Univisa fue la desmejora de productos de televisión, principalmente retirar el campeonato ecuatoriano de fútbol, junto con los canales más populares. Se le puede agregar el 20% adicional que se retiró por los planes de baja calidad/precio de internet a en relación con la competencia.

Es crucial realizar los upgrades que sean necesarios para equiparar el servicio de internet de Univisa al de la competencia en el Ecuador, donde hoy en día la velocidad mínima que ofrecen es de 15 – 25 megas por un valor no mayor a \$20 mensuales, si desean mantenerse como opción dentro de la industria.

Los usuarios se inclinan actualmente por productos sustitutos a la televisión por suscripción para entretenimiento, y recurren a servicios como Netflix, Youtube, y otras páginas de streaming donde hay una gran variedad de contenidos a menor precio, e incluso gratuitos, y el consumidor es libre para elegir lo que desea ver, además de poder hacerlo en sus propios horarios, sin restricción.

Es importante actualizar contenidos por canales que resulten atractivos para los clientes, o considerar la idea de crear un convenio con estos portales de entretenimiento en línea para mantenerse a la par con la tendencia mundial, donde la televisión por suscripción seguiría a la baja.

Por medio del estudio interno al equipo comercial, se detectó que el tanto el servicio como el equipo en general han sido catalogados como “buenos” obteniendo

una puntuación promedio de 4/5 puntos, aunque sí presentaron una necesidad de que la empresa les dicte capacitaciones.

De acuerdo con los colaboradores, los temas más necesarios para dichas capacitaciones son técnicas de ventas, negociación y servicio al cliente. Capacitar al personal es importante para mantener sus conocimientos actualizados y fortalecer sus habilidades para brindar una mejor gestión de ventas.

Como estrategias para que la empresa crezca, los colaboradores sugirieron mantener al personal motivado, realizar campañas agresivas, además de aumentar los canales de comercialización.

En cuanto a la tasa CHURN, la única forma de recuperar clientes sería modificando el contenido de la programación, punto que se complica debido a los altos costos operativos que no pueden ser sostenidos por la tendencia en la tasa de abandono. Por lo tanto, se deben concentrar los esfuerzos de la empresa en captar nuevos clientes, y crear un programa de fidelización para retenerlos, en el que la retroalimentación y un seguimiento del servicio técnico sean los principales puntos para procurar mantener satisfechos a los nuevos usuarios.

Es importante realizar un análisis de ciudades con potencial para concentrar el esfuerzo de ventas, y colocar sucursales o agencias, ya que no se tiene presencia en estas ciudades por falta de instalaciones físicas. El producto ideal para ofrecer a este nicho de mercado es el plan satélite básico.

Además, un punto que debe ser considerado es la posibilidad de concentrar los esfuerzos de la empresa en la venta de sus otros servicios, como internet y vigilancia. La necesidad actual debido a la emergencia sanitaria se ha volcado a nuevas

modalidades de estudio y trabajo online, por lo cual la demanda de este servicio se dirige al alza. Apenas un 10% de los ingresos de Univisa provienen de estos productos, y si se realizan las actualizaciones requeridas, el servicio de internet podría recibir aceptación del público.

Bibliografía

40defiebre. (2018). *¿Qué es el churn?* Obtenido de <https://www.40defiebre.com/ques/churn>

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de Chile. (2019). *El Plan de Mejoras*. Obtenido de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. (2005). *Marco General para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. Obtenido de http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf

Alfonso, D., & Soto, C. (2017). *Propuesta de plan de mejora para el proceso de Soporte al Cliente del área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia S.A.S. con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015*. Obtenido de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10714/TrabGradoFinal_KantarIbopeColombia_LinaSoto_DianaAlfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aravena, F. (2016). *Plan de Marketing Directv*. Obtenido de https://es.slideshare.net/fe_lix/plan-de-marketing-direc-tv

Arcotel. (2018). *Más de un millón de suscriptores de TV paga en Ecuador*. Obtenido de <https://www.arcotel.gob.ec/mas-de-un-millon-de-suscriptores-de-tv-paga-en-ecuador/>

- Arcotel. (2018). *Televisión por suscripción (Audio y Video por suscripción)*. Obtenido de <https://www.arcotel.gob.ec/television-pagada-sistemas-de-audio-y-video-por-suscripcion/>
- ASIET. Telecomunicaciones de América Latina. (2019). *La TV por suscripción en un entorno convergente*. Obtenido de https://issuu.com/ahciet/docs/la_tv_por_suscripcion_en_un_entorno
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=8nj-kruWt1gC&oi=fnd&pg=PT9&dq=fidelizacion+del+cliente+conceptos&ots=QiAUU8Mb6l&sig=9ZSZIEMiDup7GMdSP-fknU-UbUg&redir_esc=y#v=onepage&q=fidelizacion%20del%20cliente%20conceptos&f=false
- Brady, M., Cronin, J., & Hult, T. (2001). *Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435900000282>
- Carballo, M., & Guelmes, E. (2016). *Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en la educación*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n1/rus20116.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado

- Chiriguayo, C., & Sellan, L. (2018). *Diseño de estrategias de marketing de servicios para la empresa Univisa en el cantón Guayaquil en el año 2018*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35609/1/Tesis%20Chiriguayo-Sellan%202018%20%20F%20docx.pdf>
- Claro. (2018). *¿Qué significa DTH?* Obtenido de <http://asistencia.claro.com.co/soporte/soluciones-fijas/triple-play/informacion-de-producto/que-significa-dth/>
- CMA Comunicación. (2019). *¿Qué es el ARPU?* Obtenido de <https://cmacomunicacion.com/que-es/arp/>
- Colunga, C. (1995). *Administración para la calidad*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2016/01/03/la-importancia-de-la-calidad-en-las-empresas-2/>
- Costa, M., Armijos, V., & Paladines, J. (2017). *Influencia de las estrategias de marketing en la generación de hábitos de consumo de bienes suntuarios en los consumidores de bajos ingresos del Ecuador*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n47/17384709.html>
- Deming, W. E. (1989). *Calidad productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Obtenido de https://gestionempresarialuts.files.wordpress.com/2014/08/calidad_productividad_y_competitividad_la_salida_de_la_crisis_17_to_131.pdf
- Diario El Telégrafo. (23 de Febrero de 2018). *La TV pagada se estanca frente a opciones online*. Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tv-pagada-se-estanca-frente-a-opciones-online>

Diario El Universo. (11 de Noviembre de 2018). *El fútbol sostiene a la televisión pagada en Ecuador.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/11/11/nota/7037460/futbol-sostiene-television-pagada-ecuador>

Diario El Universo. (11 de Noviembre de 2018). *La televisión por internet tiene una acogida imparable en Ecuador.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/11/11/nota/7037511/television-internet-tiene-acogida-imparable-ecuador>

Diario El Universo. (30 de Abril de 2020). *Gobierno espera que Fondo Monetario Internacional dé más dinero del pedido.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/30/nota/7826700/gobierno-espera-que-fmi-mas-dinero-pedido>

Duchi, M. (2018). *Modelo de negocios para el servicio de televisión digital satelital de la empresa pública municipal de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento, etapa, periodo 2018 - 2020.* Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30526/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>

Estudio de mercado de televisión pagada para el diseño de estrategias de marketing para la empresa CinecableTV S.A. en la ciudad de Milagro. (2017). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25177/1/trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n%20KATHERINE%20ARCE.pdf>

- Frankenfield, A. (2019). *Churn rate*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/c/churnrate.asp>
- García, E. (10 de Noviembre de 2016). *El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos*. Obtenido de <https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>
- García, I. (2018). *Analítica de Datos - ARPU (Average Revenue per User)*. Obtenido de <http://www.garciareal.com/2018/03/18/arpu-average-revenue-per-user/>
- García, I. (2018). *Analítica de Datos - CHURN rate: Tasa de baja*. Obtenido de <http://www.garciareal.com/2018/03/11/churn-rate-tasa-baja/>
- Inbound Cycle. (2019). *Fidelización de clientes: qué es, ventajas y estrategias para lograrla*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación ampliada de las actividades económicas*. Obtenido de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=J6120.01&ciiu=12
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Empleo - Diciembre 2019*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?* Editorial normal, Colombia.
- ISOTools. (2015). *El plan estratégico empresarial, una herramienta para la calidad*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/04/14/el-plan-estrategico-empresarial-una-herramienta-para-la-calidad/>

- Mejía, E. (2011). *Contabilidad Ambiental - Crítica al modelo de contabilidad financiera*.
Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/919/Conceptos%20generales%20de%20medicion.htm>
- Méndez, J. (2013). *Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby*.
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/#deming>
- Mesén, V. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225044440007.pdf>
- Muñoz, R. (2018). *A vueltas con el 'churn', la tasa más temida de la telefonía móvil*.
Obtenido de https://elpais.com/economia/2018/08/21/actualidad/1534879773_322716.html
- Naranjo, D. (2015). *Modelo de fidelización hacia el servicio de televisión por suscripción. Caso Etapa EP*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5112/1/11545.pdf>
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de Ventas*. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Organización Mundial de Comercio. (2020). *Servicios de Telecomunicaciones*.
Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/telecom_s/telecom_s.htm
- PDCA Home. (2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Perez, V. (2015). *Propuesta de capacitación para el personal del área de comercialización de la empresa Univisa S.A. en la ciudad de Quito para el año 2015.* Obtenido de http://192.188.51.77/bitstream/123456789/14795/1/62741_1.pdf

República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

República del Ecuador. (2008). *Reglamento a la ley de Radiodifusión y televisión.* Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Reglamento-de-Ley-de-Radiodifusion-y-Television.pdf>

Revista Ekos. (2019). *Univisa S.A.* Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/empresa/univisa-sa>

Rodríguez, V. (23 de Mayo de 2018). *El fútbol es el gancho de la TV pagada en Ecuador.* Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/decrecimiento-tv-pagada-ecuador/>

Saglimentini, G. (2014). *Determinantes del comportamiento de cambio de proveedor de los usuarios de televisión pagada en Guayaquil.* Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/261/1/Determinantes%20del%20comportamiento%20de%20cambio%20de%20proveedor%20caso%20televi%20si%20c3%20b3n%20pagada.pdf>

Scott, A. (2007). *Planificación Estratégica.* Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>

Sexto, L. (2019). *El ciclo de la calidad, ¡qué tontería más genial!* Obtenido de <https://se-gestiona.radical-management.com/2011/09/el-ciclo-de-la-calidad-que-tonteria-mas.html>

SimpleDTE. (2019). *¿Qué es el ARPU y cómo calcularlo?* Obtenido de <https://www.simpledte.cl/blog/que-es-arpu-y-como-calcularlo/>

Solórzano, G., & Valle, F. (Marzo de 2017). *Estrategias de Marketing para mejorar la participación de mercado de Univisa en la ciudad de Guayaquil 2016*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/univisa.html>

Universidad de Antofagasta. (2015). *Plan de Mejoras*. Obtenido de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Universidad de Navarra. (2018). *¿Qué es un plan de mejora?* Obtenido de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04

Universidad Miguel Hernández. (2017). *Plan de mejora*. Obtenido de <https://calidad.umh.es/calidad-pas/plan-de-mejora/>

Univisa. (2017). *Políticas de Calidad*. Obtenido de <http://www.univisa.com.ec/wp-content/uploads/2019/09/politicadecalidadunivisa.pdf>

Univisa. (2018). *Glosario de Términos*. Obtenido de https://www.univisa.com.ec/wp-content/uploads/2019/09/glosario_univisa.pdf

Vanguardia. (2017). *Comercial, un área importante dentro de la empresa*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/comercial-un-area-importante-dentro-de-la-empresa-GFvI405829>

Velasco, A. (2019). *Evolución de la demanda del servicio de televisión pagada en el Ecuador: Período 2013 - 2017*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38664/1/T-VELASCO%20MARTINEZ%20ANYELO%20GEOVANNY.pdf>

Anexos

Anexo 1. Cuadro de competencias

	DIRECTV	CNT	TV CABLE	CLARO		UNIVISA		
PLAN MENSUAL				DTH	CABLE			
PAQUETE SUB BÁSICOS	N/A	PLAN SUPER	FAMILIAR	PLATA	PLATA	SATELITE		
Precio mono	N/A	\$ 19,32	\$ 16,73	\$ 23,18	\$ 23,83	\$ 15,44		
# Canales	N/A	70	108	45	136	97		
Nacionales	N/A	9	23	7	20	8		
SD	N/A	51	35	28	66	33		
Audio	N/A	10	50	10	50	10		
PAQUETE BÁSICOS	BRONCE	PLAN TOTAL PLUS	BÁSICO	PREMIUM	ORO	ORO	SATELITE PLUS	SATELITE FULL
Precio mono	\$ 27,50	\$ 32,20	\$ 19,19	\$ 27,69	\$ 32,20	\$ 29,50	\$ 21,88	\$ 27,04
# Canales	97	99	140	151	58	148	70	84
Nacionales	9	9	23	23	7	20	8	8
SD	52	80	67	78	41	78	52	66
Audio	36	10	50	50	10	50	10	10
PAQUETE INTERMEDIO	PLATA	N/A	PREMIUM GOLD		N/A	ORO PLUS	N/A	
Precio mono	\$ 35,29	N/A	\$ 34,13		N/A	\$ 41,86	N/A	
# Canales	119	N/A	158		N/A	155	N/A	
Nacionales	9	N/A	23		N/A	20	N/A	
SD	74	N/A	85		N/A	85	N/A	
Audio	36	N/A	50		N/A	50	N/A	
PAQUETE ALTO	PLATA	N/A	SUPER PREMIUM	PREMIUM GOLD	N/A	PLATINO	N/A	
Precio mono	\$ 45,60	N/A	\$ 55,64	\$ 66,85	N/A	\$ 64,27	N/A	
# Canales	149	N/A	178	184	N/A	176	N/A	
Nacionales	9	N/A	23	23	N/A	20	N/A	
SD	104	N/A	105	111	N/A	106	N/A	
Audio	36	N/A	50	50	N/A	50	N/A	

Fuente: Supertel (2015)

Anexo 2. Formato de encuesta - Consumidor

Sexo *

Hombre

Mujer

Edad *

18 - 25

26 - 32

33 - 38

39 - 45

46 - 64

+ 64

¿Con cuáles de los siguientes servicios cuenta usted en su hogar? Puede marcar más de uno. *

Internet

TV pagada

Telefonía fija

Vigilancia por cámara

¿Qué servicios utiliza para ver películas, series y programas de entretenimiento? *

- TV local
- TV pagada
- Youtube
- Netflix
- Torrents
- Otra...

De los servicios antes mencionados, ¿cuál es su favorito? *

- TV local
- TV pagada
- Youtube
- Netflix
- Torrents
- Otra...

¿Por qué es su favorito? *

Texto de respuesta larga

¿Qué proveedor de televisión pagada considera usted que da el mejor servicio en el Ecuador? *

- DirecTV
- TVCable
- Univisa
- ClaroTV
- CNT
- Otra...

¿Qué tan importantes le parecen estos factores al momento de contratar el servicio de TV pagada? *

	Muy importante	Poco importante	Indiferente
Precio del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de deportes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de películas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad en la programa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que no se caiga el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué debería ofrecer en la actualidad un servicio de televisión por suscripción para que se convierta en su favorito? *

Texto de respuesta larga

¿Qué tan importantes le parecen estos factores al momento de contratar el servicio de TV pagada? *

	Muy importante	Poco importante	Indiferente
Precio del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de deportes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de películas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad en la programa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que no se caiga el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué debería ofrecer en la actualidad un servicio de televisión por suscripción para que se convierta en su favorito? *

Texto de respuesta larga

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el servicio que acaba de describir? *

- No quiero pagar mensualidad, solo deseo contratar eventos o canales específicos
- \$5 - \$15
- \$16 - \$25
- \$26 - \$35
- \$36 - \$55
- \$55 - \$80
- Otra...

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 3. Formato de encuesta - Área comercial

Sexo *

Masculino

Femenino

Edad *

18 - 25

26 - 32

33 - 38

39 - 45

46 - 64

+ 64

Califique las siguientes aptitudes del personal del área comercial en general. ¿Son aplicadas realmente? *

	Nula	Muy poca	Indiferente	Buena	Excelente
Capacidad de r...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud de servi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de c...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina y res...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento po...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué tan bueno le parece el equipo de ventas de la empresa? *

- Excelente
- Bueno
- Normal
- Regular
- Malo

¿Qué factores considera usted que podrían mejorar dentro del equipo de ventas? *

Texto de respuesta larga

¿Considera usted que la empresa les da suficientes capacitaciones para dar frente al cargo en el área comercial? *

- Sí
- No
- No sé

¿Qué temas le gustaría que la empresa trate en dichas capacitaciones? Puede elegir más de una y sugerir en la casilla de "Otro" *

- Técnicas de venta
- Negociación
- Servicio al cliente
- Otra...

Pregunta Opcional.- Si usted fuera el gerente de la empresa, ¿qué estrategia comercial aplicaría para aumentar las ventas?

Texto de respuesta larga

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 4. Ventas 2016

Vendedores Totales	2016	TV	DP	INT	TOTAL	CHURN COB	CHURN SAC	CHRUN NETO	CRECIMIENTO/ DECREMENTO
27	Enero	397		203	600	1,92%	1,42%	3,34%	-1540
26	Febrero	354		101	455	2,32%	1,49%	3,81%	-1899
26	Marzo	362		113	475	0,76%	1,73%	2,49%	-1060
27	Abril	330		114	444	0,41%	1,59%	2,00%	-793
27	Mayo	424		275	699	1,13%	2,16%	3,30%	-1302
27	Junio	306		215	521	0,97%	1,89%	2,86%	-1156
24	Julio	255		177	432	1,07%	1,57%	2,64%	-1018
24	Agosto	273		133	406	1,14%	1,74%	2,88%	-1146
24	Septiembre	214	43	103	360	1,24%	1,44%	2,68%	-1008
25	Octubre	165	40	86	291	1,25%	1,34%	2,60%	-999
23	Noviembre	178	64	111	353	1,08%	1,42%	2,50%	-878
26	Diciembre	149	57	106	312	0,73%	1,60%	2,33%	-794
	TOTAL	3407	204	1737	5348	1,17%	1,62%	2,79%	-13593

Fuente: Univisa (2019)

Anexo 5. Ventas 2017

Vendedores Totales	2017	TV	DP	INT	TOTAL	CHURN COB	CHURN SAC	CHRUN NETO	CRECIMIENTO/ DECREMENTO
32	Enero	226	63	147	436	1,13%	1,58%	2,71%	-857
31	Febrero	177	68	126	371	1,48%	3,23%	4,71%	-1814
36	Marzo	265	74	169	508	1,08%	2,73%	3,82%	-1222
36	Abril	291	105	214	610	0,89%	2,78%	3,67%	-1054
40	Mayo	292	116	290	698	1,44%	2,17%	3,61%	-1271
40	Junio	264	109	265	638	1,22%	1,13%	2,36%	-919
38	Julio	441	107	223	771	1,49%	1,31%	2,79%	-633
41	Agosto	633	182	257	1072	1,35%	1,23%	2,59%	-287
43	Septiembre	789	126	199	1114	0,80%	0,81%	1,61%	218
43	Octubre	1011	141	259	1411	1,75%	1,14%	2,89%	183
46	Noviembre	1067	149	220	1436	1,20%	1,13%	2,33%	312
47	Diciembre	1189	102	133	1424	0,86%	0,88%	1,74%	544
	TOTAL	6645	1342	2502	10489	1,22%	1,68%	2,90%	-6800

Fuente: Univisa (2019)

Anexo 6. Ventas 2018

Vendedores		VENDEDORES		2018	TV	DP	INT	TOTAL	CHURN	CHURN	CHRUN	CRECIMIENTO/
Trr	Tmk	TOTALES							COB	SAC	NETO	DECRECIMIENTO
25	14	39	Enero	1270	103	162	1535	1,23%	1,05%	2,28%	541	
26	12	38	Febrero	1204	99	109	1412	1,81%	1,20%	3,01%	122	
26	16	42	Marzo	1569	101	101	1771	0,85%	1,45%	2,30%	745	
27	17	44	Abril	1996	122	144	2262	0,97%	1,60%	2,58%	1092	
27	18	45	Mayo	2130	103	154	2387	1,57%	1,01%	2,58%	1102	
29	18	47	Junio	1854	72	117	2043	1,16%	0,86%	2,03%	1060	
29	14	43	Julio	1322	50	132	1504	2,00%	0,90%	2,90%	83	
27	14	41	Agosto	1502	58	134	1694	2,50%	0,89%	3,39%	124	
28	14	42	Septiembre	1517	45	113	1675	2,36%	0,97%	3,33%	53	
29	14	43	Octubre	1629	25	97	1751	2,48%	1,01%	3,49%	61	
30	12	42	Noviembre	1162	28	101	1291	2,19%	0,54%	2,73%	-16	
30	12	42	Diciembre	1077	34	80	1191	2,06%	1,04%	3,11%	-373	
TOTAL				18232	840	1444	20516	1,77%	1,04%	2,81%	4594	

Fuente: Univisa (2019)

Anexo 7. Ventas 2019

VENDEDORES		2019	TV	DP	INT	TOTAL	CHURN	CHURN	CHRUN	CRECIMIENTO/
Trr	Tmk						COB	SAC	NETO	DECRECIMIENTO
0		Enero	1357	36	107	1500	2,14%	0,88%	3,02%	49
0		Febrero	1392	29	94	1515	2,49%	1,54%	4,03%	-511
0		Marzo	1069	19	125	1213	2,81%	1,31%	4,12%	-582
0		Abril	1039	13	98	1150	1,61%	2,59%	4,19%	-656
0		Mayo	701	14	88	803	2,45%	1,08%	3,52%	-693
0		Junio	494	56	158	708	2,82%	2,22%	5,04%	-1385
0		Julio	481	71	159	711	1,15%	2,27%	3,42%	-662
0		Agosto	436	66	124	626	2,89%	1,85%	4,73%	-1226
0		Septiembre	198	29	86	313	3,39%	1,88%	5,28%	-1703
0		Octubre	87	14	77	178	2,38%	2,29%	4,67%	-1519
0		Noviembre	84	21	96	201	2,55%	5,60%	8,16%	-2632
0		Diciembre	128	16	57	201	3,16%	3,92%	7,08%	-2073
TOTAL			7466	384	1269	9119	2,49%	2,29%	4,77%	-13593

Fuente: Univisa (2019)

Anexo 8. Servicio al clientes - Univisa

Es mejor omitir	Nosotros nos expresamos así
No puedo hacer nada...	Estoy para ayudarle
Dígame...	¿En qué lo puedo ayudar?
El que sigue	Siga por favor
Esto no es culpa mía	Lamento lo ocurrido y le pido mil disculpas en nombre de UNIVISA
Así son las políticas	Aunque existan políticas, voy a escalar su caso para verificar si podemos realizar una excepción
No se...	Si me permite, voy a averiguarlo
No	Lo que puedo hacer es...
Eso no es mi trabajo	No está a mi alcance , pero voy a llamar a quien sí pueda para ayudarlo
Tiene razón, eso está mal	Comprendo su molestia
Yo no tengo la culpa	Veamos qué podemos hacer al respecto
Tiene que hablar con mi jefe	Permítame ayudarlo escalando esta situación a mi jefe
Ahora estoy ocupado	Permítame un momento por favor, en seguida lo atiendo
Llámeme luego	Yo lo llamaré (Fijamos un compromiso y lo cumplimos)

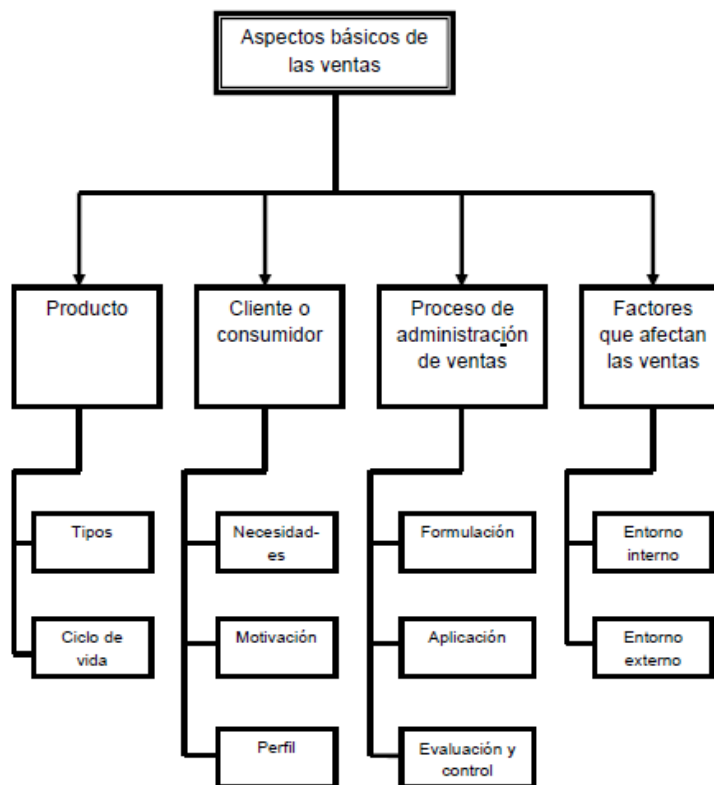
Fuente: (Univisa, 2017)

Anexo 9. Manual del usuario - Univisa

	Como lograr destacarnos
Actitud de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> *Cumpliendo las promesas de venta o servicio. *Conociendo al Cliente en vez de suponer cómo es. *Brindando Siempre un trato positivo. *Demostrando una actitud abierta y amistosa. *Trabajando siempre para superar las expectativas. ¡Efecto Wow! *Brindando soluciones.
Calidad en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> *Cumpliendo con los tiempos establecidos. *Dando seguimiento y solucionando los reclamos de los clientes *Realizando las acciones necesarias para que nuestro trabajo tenga "Cero" errores. *Conociendo todos los temas relacionados con mi trabajo.
Disciplina y Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> *Mis acciones siempre estarán alineadas a lo que la compañía espera de mí. *Asumiendo responsablemente mis tareas y las consecuencias de mis acciones. *Llegando a tiempo a mi horario de trabajo y actos relacionados con él. *Utilizando mi tiempo de trabajo de manera adecuada.
Planificación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> *Planificando y anticipando mis tareas y necesidades del cliente.
Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> *Cumpliendo mis obligaciones sin necesidad de supervisión *Hacer que las cosas sucedan y no esperar a que lleguen solas.
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> *Mostrando interés en ayudar a mis compañeros y otros colaboradores. *Aportar con ideas para mejorar el trabajo de mi equipo. *Compartiendo mis conocimientos. *Entendiendo que mi equipo de trabajo y yo somos uno solo. *Transmitiendo entusiasmo a mis compañeros. *Buscando la mejora grupal y no individual.
Enfoque a Resultados y Logros	<ul style="list-style-type: none"> *Siempre tener interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos. *Superando los obstáculos para lograr cumplir las metas. *Priorizando mis tareas para poder cumplir con todas.
Razonamiento y Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> *Realizando las preguntas necesarias para tener una visión global del problema. *No siempre presentando problemas, sino una posible solución. *Identificando varias soluciones a un mismo problema.
Capacidad de Negociación	<ul style="list-style-type: none"> *Actuando bajo la Filosofía "Ganar - Ganar".

Fuente: (Univisa, 2017)

Anexo 10. Aspectos básicos de las ventas



Fuente: (Navarro, 2012)