

U N I V E R S I D A D  
D E L O S H E M I S F E R I O S



S A B E R Y S A B E R H A C E R

Facultad de Comunicación

**Tema:**

Comunicación eficiente con el gestor de telefonía celular de 35 a 50 años: Propuesta  
de un Plan Estratégico para Telefónica Business Solutions

**Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en  
Comunicación**

**Presentada por:**

María José Rivera

**Tutor:**

Juan David Bernal

**Quito, marzo de 2019**

## Resumen

El presente proyecto pretende proponer un Plan Estratégico de Comunicación para *Business Solutions*. Basándose en las encuestas de satisfacción y el *focus group* realizado a sus gestores de 35 a 50 años donde, se evidencia la falta de comunicación con ellos, la incorrecta difusión de noticias, el miedo de la migración a nuevo canal de atención y la inconformidad con la información que reciben por *mail*. La implementación de la atención por WhatsApp está generando un rechazo en los gestores. Se concluyó que los gestores no quieren migrar a la nueva atención por WhatsApp porque se sienten cómodos con su actual forma de comunicación con la empresa y que cambiar de canal representaría un riesgo de pérdida de gestores ya que este segmento no se adapta tan rápido a las nuevas tecnologías porque no nacieron con ellas. Este cambio generaría inestabilidad y ansiedad. El planteamiento de un Plan estratégico de Comunicación adecuado y que tome en cuentas las necesidades del segmento es necesario y ayudará a que los gestores generen confianza en la marca y tengan un mejor contacto con ella.

**Palabras clave:** Plan Estratégico de Comunicación; Manejo de Comunicación; Fidelización

## **Declaración de Principios**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

María José Rivera Vera

C.I. 1722582028

## **Dedicatoria**

*A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por apoyarme siempre y ser parte de toda esta aventura.*

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>8</b>
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Plan estratégico de Comunicación</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Conexión con el Gestor</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Manejo de la Comunicación</b>	<b>11</b>
2.3.1 Baby Boomers	11
<b>2.4 Impacto</b>	<b>12</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>13</b>
<b>4. Hallazgos</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Debilidades de la empresa</b>	<b>14</b>
4.1.1 Diagnóstico	14
4.1.2 Debilidades del segmento	16
4.1.3 Debilidades en la atención	17
<b>4.2 Amenazas</b>	<b>18</b>
4.2.1 Amenazas del mercado	18
<b>4.3 Fortalezas</b>	<b>19</b>
<b>4.4 Oportunidades</b>	<b>20</b>
<b>4.5 Síntesis del diagnóstico</b>	<b>21</b>
<b>5. Discusión y conclusiones</b>	<b>22</b>
<b>5.1 Discusión</b>	<b>22</b>
<b>5.2 Conclusiones</b>	<b>23</b>

<b>6. Brief y Propuesta de Plan Estratégico</b>	<b>24</b>
<b>6.1 Marca</b>	<b>24</b>
<b>6.2 Target</b>	<b>25</b>
<b>6.3 Estructura</b>	<b>25</b>
<b>6.4 Misión</b>	<b>26</b>
<b>6.5 Visión</b>	<b>26</b>
<b>6.6 Objetivos</b>	<b>26</b>
6.6.1 Objetivo General	26
6.6.2 Objetivos Específicos	26
<b>6.7 Estrategia</b>	<b>26</b>
<b>6.7 Medios</b>	<b>27</b>
6.7.1 Email	27
6.7.2 WhatsApp	28
<b>6.8 Indicadores de Medición</b>	<b>28</b>
<b>6.9 Calendarización</b>	<b>1</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>1</b>
<b>Anexos</b>	<b>3</b>

# **Comunicación eficiente con el gestor de telefonía celular de 35 a 50 años: Propuesta de un Plan Estratégico para Telefónica Business Solutions**

**María José Rivera**

**Universidad de Los Hemisferios**

**[mjriverav@estudiantes.uhemisferios.edu.ec](mailto:mjriverav@estudiantes.uhemisferios.edu.ec)**

## **Resumen**

El presente proyecto pretende proponer un Plan Estratégico de Comunicación para *Business Solutions*. Basándose en las encuestas de satisfacción y el *focus group* realizado a sus gestores de 35 a 50 años donde, se evidencia la falta de comunicación con ellos, la incorrecta difusión de noticias, el miedo de la migración a nuevo canal de atención y la inconformidad con la información que reciben por *mail*. La implementación de la atención por WhatsApp está generando un rechazo en los gestores. Se concluyó que los gestores no quieren migrar a la nueva atención por WhatsApp porque se sienten cómodos con su actual forma de comunicación con la empresa y que cambiar de canal representaría un riesgo de pérdida de gestores ya que este segmento no se adapta tan rápido a las nuevas tecnologías porque no nacieron con ellas. Este cambio generaría inestabilidad y ansiedad. Tomando en cuenta todo lo anterior, la implementación de un Plan estratégico de Comunicación adecuado y que tome en cuentas las necesidades del segmento es necesario y ayudará a que los gestores generen confianza en la marca y tengan un mejor contacto con ella.

**Palabras clave:** Plan Estratégico de Comunicación; Manejo de Comunicación; Fidelización

## **Abstract**

The present project aims to propose a Strategic Communication Plan for Business Solutions based on the satisfaction surveys and the focus group made to its customers of 35 to 50 years where there is evidence the lack of communication with them, the

incorrect dissemination of news, the fear of the migration to new channels of attention and the disagreement with the information they receive by mail. The implementation of the care by WhatsApp is generating a rejection in the managers. The implementation of the attention on WhatsApp is generating a rejection in the agents. It was concluded that the customers don't want to migrate to the new attention on this channel because they feel comfortable with their current form of communication with the company and changing the channel would represent a risk of loss of customers. This target is not adapted so quickly to the new technologies because they were not born with them. This change would generate instability and anxiety. Considering all of the above, implementing an appropriate Strategic Communication Plan that takes into account the needs of the target is necessary and will help managers build confidence in the brand and have better contact with them.

**Keywords:** Strategic Communication Plan; Communication Management; Loyalty

## 1. Introducción

Esta investigación se plantea si, la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación para *Business Solutions* orientado al manejo de la Comunicación con el gestor de 35 a 50 años es el medio para lograr fidelización con él. Es por esto que se han propuesto como objetivo general: Elaborar un informe de investigación orientado al manejo eficiente de la Comunicación con este segmento. Para alcanzarlo, se propusieron tres objetivos: Determinar si existen los estudios necesarios sobre las necesidades del segmento al que va dirigida la comunicación, determinar los problemas respecto al consumo de contenido vía *mail* y WhatsApp y finalmente elaborar un Plan Estratégico de Comunicación para el área.

Uno de los mayores problemas, según las entrevistas realizadas con los jefes del área, es que: *Business Solutions* es un segmento olvidado por otras áreas como Marketing o *Branding*, y este es de los pocos segmentos que aún utilizan fuertemente el canal de atención telefónico y email para comunicarse con la empresa. Esto, representa un factor grave ya que casi toda la atención de Telefónica está migrando a canales de autogestión como WhatsApp y web.

Estos dos nuevos canales de consultas se han implementado exitosamente. Un informe interno de la empresa muestra un 35% de penetración en el parque, en el canal de individuos, es decir, un segmento que no supera en su mayoría los 35 años. Se pretende hacer lo mismo con los gestores de Empresas, pero la acogida no ha sido la misma. Pese a todas las campañas por email que se realizaron, los gestores se rehúsan a migrar a este canal de atención que les brinda muchos más beneficios, como la rápida atención, resolución de problemas en menos de 24 horas, atención todos los días del año y con horario indefinido. Las solicitudes que se ingresan por mail tardan mucho en ser respondidas, algunas no se solucionan, pero los usuarios siguen prefiriendo este canal frente otros con más beneficios.

Por otro lado, la comunicación externa con el gestor no es efectiva, muchos no se enteran de cortes de servicio, avisos por falta de pago, promociones, novedades, etc., porque a pesar de que el mail es el canal de contacto más utilizado por ellos, los mails que la empresa les envía no son leídos o son enviados a la bandeja de correos no deseados.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Plan estratégico de Comunicación**

Lo que Telefónica (2018) en su portal web menciona: “Nuestra estrategia es acercar lo mejor de la tecnología a nuestros clientes, a través de nuestras marcas comerciales” (p.1). Una de las marcas comerciales que maneja Telefónica en Ecuador es Movistar, esta marca maneja tanto el área de individuos como de empresas. La última es el primer segmento que surgió en la empresa y luego surgió la sección de individuos que hoy por hoy, es la más grande. Con el tiempo la atención para Negocios se fue rezagando, no se renovó y todo el esfuerzo de la empresa se centró más en los individuos. Cabe recalcar que la cantidad de gestores en el área de Empresas no muy grande, pero es la que más ingresos genera para la empresa.

En el portal web de Telefónica (2018) se resalta que la empresa:

Está en las 24 provincias del país y comunica a más de 5 millones de ecuatorianos con servicios móviles innovadores, generando una red de productividad que beneficia directa e indirectamente a más de 100.000 familias del Ecuador y sus ingresos representan casi el 1% del PIB nacional (p. 2).

Es fundamental la buena comunicación tanto interna como externa en la organización, como lo afirma Enrique: “Para llegar a sus públicos de interés, el gestor de las comunicaciones debe contar con todas las herramientas que le permitan planificar la comunicación desde una visión estratégica” (Enrique, 2008, p. 10)

Es fundamental conocer a nuestro público: sus gustos, sus necesidades, sus miedos, entre otros. Conocer la mayor cantidad de cosas sobre el segmento al cual nos dirigimos nos permite tomar decisiones más acertadas siempre pensando en el gestor y armar un plan estratégico orientado a estas necesidades ya identificadas será mucho más sencillo.

Muchas empresas aún piensan que la comunicación no es necesaria, o que puede estar a cargo de cualquiera. Ya no basta solo con manifestar una idea, es necesario saber cómo decirla, cómo estructurarla. En palabras de Potter (2002): “La existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión” (p. 120).

## **2.2 Conexión con el Gestor**

En el mercado actual se busca una conexión directa con nuestro público. Hoy en día la línea que divide el servicio del producto es casi invisible, el gestor exige una buena atención, el valor añadido de producto es algo que ya no lo sorprende, lo clama como obligación, por esta razón Viñes & Gauchi (2014) añade que:

Si antes el foco era el producto y sus prestaciones, ahora es el consumidor y las relaciones emocionales que las marcas son capaces de establecer. Si antes el anunciante controlaba los canales de distribución, ahora es el consumidor quien decide dónde, cómo y cuándo comprar. Antaño la comunicación tendía a concentrarse en pocos medios para obtener mejores resultados. Hoy la marca necesita estar presente en las conversaciones de los consumidores. El emisor único de la comunicación de la marca ya no es el anunciante. Los consumidores son los verdaderos portavoces poderosos de la marca, para bien o para mal (p.15).

Es importante generar una buena reputación en torno a la marca, es decir que cada integrante de la empresa, incluido los gestores hablen bien de nosotros. En pleno 2018, los usuarios han tomado un papel protagónico en la empresa, cada vez forman parte de las decisiones de la empresa directa o indirectamente. Los consumidores han

evolucionado con el tiempo, ahora se los denomina prosumidores, la comunicación dejó de ser unidireccional, el gestor opina, recomienda, se queja si le han tratado mal, deja un mal comentario y ese comentario puede replicarse a nivel mundial, incluso puede destrozar a una empresa.

Existen distintos conceptos sobre estrategia, según Santesmase: “La estrategia podría definirse como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos” (Santesmases, 1996, p. 32). Este es el concepto que se utilizará a lo largo de la investigación. y se desarrollará posteriormente con el planteamiento del plan estratégico de comunicación para la empresa.

## **2.3 Manejo de la Comunicación**

### **2.3.1 Baby Boomers**

Los *baby boomers* son un segmento peculiar, el cual, como todos, necesita una atención especial. Según Buahene y Kovary en referencia a la generación de los *baby boomers* comentan que: “Los pertenecientes a esta generación se acostumbraron a ser el centro de atención y aprendieron que podían influenciar a sistemas tradicionales para que se acomoden a sus necesidades” (Buahene & Kovary, 2007, p. 10).

Es decir, es evidente su complicada migración a la tecnología y los grandes desarrolladores están conscientes de la importancia de la simplicidad a la hora de diseñar una *app* dirigida a este segmento, esta generación no es intuitiva con la tecnología, no se puede dar por sentado que entenderán cómo se maneja un portal o una *app* sin antes poner instrucciones claras y específicas. Cervetti (2014), referente a los *baby boomers* menciona que:

Esta generación es una de las más importantes porque sus integrantes son los que hoy ocupan la mayoría de los puestos de mayor responsabilidad en la empresa, definen la cultura corporativa junto con los tradicionalistas y establecen las rutinas, los valores y las normas a seguir en las organizaciones (p. 34).

Este segmento, hoy dueños de grandes compañías, son de vital importancia, aunque toda la publicidad, *apps*, etc. se estén dirigiendo a generaciones más jóvenes. Según

Díaz, López, & Roncallo: “Los Boomers fueron por mucho tiempo el centro de atención del mercado. Estrategias de mercadeo y comercialización estuvieron basadas en esta generación y sus motivaciones de consumo” (Díaz, López, & Roncallo, 2017, p. 9).

En Ecuador existen tres empresas de telefonía presentes en el mercado: Claro, Movistar y CNT, las dos primeras son empresas privadas y la restante pertenece al estado. La estrategia desarrollada por Claro y CNT se ha basado en el precio, pero según el autor, Ángel Bonet, las tendencias del nuevo consumidor pasarán: “de impulsivo a reflexivo: Nos van a comparar constantemente con nuestros competidores para testar la mejor oferta calidad- valor- precio” (Bonet, 2017, p. 4).

Esta estrategia se dejó de usar hace algunos en Telefónica y en su lugar le apostaron a destacar su atención y preocupación por las necesidades de los gestores.

## 2.4 Impacto

El impacto en la mente del consumidor es un factor clave a la hora de adquirir un producto o servicio. Las nuevas tecnologías han cambiado, nuestra capacidad de asombro, lo que antes nos parecía excepcional de una marca ya pasa al plano cotidiano, Seumenicht recalca que: “Nuestros cerebros hoy en día han sido capaces de adaptarse al mundo digital y manejarse a la velocidad de las exigencias actuales” (Seumenicht, 2018, p. 9)

La adquisición de un producto de un costo no tan elevado casi siempre es de manera inconsciente y buscamos que en ese instante aquella compra sacie nuestra necesidad inmediata. Seumenicht (2018) en su artículo 3 cambios en la mente del consumidor dice que:

Deseamos como consumidores que los productos y servicios que adquirimos reduzcan nuestra ansiedad y nos brinden paz mental. Los consumidores van a buscar productos y servicios que sean fáciles de encontrar, con los que sea sencillo interactuar, y que simplifiquen la toma de decisiones (p. 10).

Parte del impacto que se pretende obtener después de implementar un plan estratégico de comunicación, y de los objetivos más pretensivos, es la fidelización a la marca, que los gestores se sientan parte de ella, general el famoso *engagement* y que sea bastante

difícil que se vayan con la competencia. Por esta razón, la empresa debe mostrar una imagen sólida y coherente entre lo que dice y lo que hace.

La publicidad como la conocíamos antes ya no existe, con los nuevos medios ha cambiado drásticamente. Según Shultz, Tannenbaum, & Lauterborn (1993): “La publicidad tradicional está evolucionando hacia la comunicación integrada de marketing responsable de crear y mantener el valor de la marca” (Shultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993, p. 26).

Todos estos elementos juntos hacen que una empresa sea querida por sus gestores y más allá de comprar o contratar un servicio los gestores buscan hoy en día sentirse identificados con la marca, y que esta les ofrezca soluciones a su vida que vengan como beneficio gratis al adquirir lo que una empresa oferta.

### 3. Metodología

El tipo de investigación aplicada en este informe fue no experimental- transeccional y el alcance del estudio fue descriptivo.

Se tomó información de Telefónica Movistar Ecuador acerca del segmento, número de gestores, resultados de encuestas de satisfacción y datos sobre el monitoreo de links que se envían vía mail.

Se emplearon encuestas de satisfacción a los gestores de cuenta de 45 a 50 años para conocer sobre sus preferencias de consumo de contenido en WhatsApp y correo, el universo correspondió a 157 gestores y la muestra dio como resultado 113 según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde, el tamaño de la población o universo (n) corresponde a 157, el nivel de confianza asignada (k) a 2, el error muestral deseado (e) a 5, la proporción de individuos que poseen las características (p) a 0.5 y finalmente los que no la poseen (q) a 0.5.

La muestra fue aleatoria para poder recolectar información. Se generalizaron gustos del segmento y se trabajó con base en ellos. En la encuesta se realizaron 5 preguntas dirigidas a temas sobre el interés de la información recibida por estos medios.

Además, para conocer las necesidades desde la parte administrativa, se emplearon entrevista a los jefes de los dos canales de atención: *Call Center* y Digital. Los entrevistados fueron Martha Bazante, Jefe de *Call Center* Empresarial y a Marco Rivadeneira, Especialista en Atención Digital, durante las entrevista se les preguntó sobre la segmentación de su canal, los gestores que se atienden, si existen estudios previos sobre las necesidades de los gestores a los cuales se dirigen y la frecuencia con la que se envían comunicados externos, promociones y avisos.

Por otra parte, para conocer más acerca de las necesidades del segmento se realizó un *focus group* donde 5 gestores elegidos al azar asistieron. En la dinámica se asignó a un moderador que dirigió el grupo y enfocó los temas en las necesidades que tienen ellos como usuarios del servicio, cómo ven a la empresa, qué imagen tienen de ella, cómo sienten la atención y cómo podría mejorar.

Finalmente, para realizar un correcto planteamiento de un nuevo modelo de Comunicación dentro de Telefónica *Business Solutions* se examinaron varias herramientas de *Email Marketing*.

## **4. Hallazgos**

Resultado de toda la metodología empleada en el proyecto se eligió realizar un análisis DAFO:

### **4.1 Debilidades de la empresa**

#### **4.1.1 Diagnóstico**

El área de Telefónica *Business Solutions* no cuenta con una persona específicamente contratada para el área de Comunicación. En la empresa existe un área de Branding que es el filtro final entre lo que la empresa quiere comunicar y lo que el gestor ve en una publicidad, un mail o un afiche. Este departamento se encarga también de revisar que todo arte interno y externo cumpla con los parámetros que se especifican en el Branding

School, escuela de Telefónica que enseña los parámetros que se deben cumplir en cuanto a diseño dentro y fuera de la compañía a nivel mundial.

La empresa posee una gran guía que es bastante accesible para sus trabajadores, se imparten cursos gratis de marca a los que puede acceder cualquier empleado. El limitante es que se necesitan nociones básicas de diseño para poder estructurar un arte. El departamento de Branding no logra cumplir con el tiempo de entrega, la aprobación de un arte toma aproximadamente dos días y existen comunicados urgentes que deben salir en cuestión de horas. Muchos de estos mails se envían con imágenes adjuntas destinados a los gestores sin la aprobación previa de Branding. Incluso, los mismos empleados son quienes los hacen, sin noción alguna de diseño y en herramientas básicas como Paint. Todos estos mails representan la imagen de Telefónica para el gestor y no se les presta la debida atención.

Por otro lado, el tiempo de respuesta de la agencia con la que trabajan es demasiado lento. Si bien aceptan todos los trabajos que se requieren un arte puede demorar de 2 a 3 semanas, incluso 1 mes si es más elaborado. Esto hace que los empleados busquen su manera resolverlo debido a que la agencia tarda mucho en responder y entregar lo solicitado.

En la compañía hay ejecutivos que hacen campañas de ventas de terminales, ferias, concursos que necesitan de promoción y que no se realiza de manera adecuada por todas las falencias antes mencionadas. Hay que tomar en cuenta que todos estos eventos son realizados dentro de las instituciones que trabajan con Movistar y que también representan la imagen de la empresa y tampoco se les presta atención.

En la entrevista realizada a Marco Rivadeneira (2018), Especialista en el Canal Digital se mencionó que uno de los principales problemas del canal digital es la base de datos que se maneja, existe una fuga de información y nuevamente recalca que el tiempo con el que se debe mandar una comunicación urgente no es el adecuado. Añade además que: “No existe una segmentación de todas las líneas que manejamos que son alrededor de 17.000” (p. 4) menciona que resolver los problemas vía mail es complicado y que no se resuelven inmediatamente ya que para un Ejecutivo con 300 líneas es difícil solucionar tantos inconvenientes al instante y este es el principal motivo por el cual la empresa apuntó a que la atención al usuario sea bajo la modalidad de autogestión en la página web y que posteriormente se la migrará a WhatsApp.

### 4.1.2 Debilidades del segmento

El segmento al que Telefónica *Business Solutions* se dirige es un público que se ubica en la generación X y los más jóvenes de la generación de *baby boomers*, este grupo se puede dividir en dos subsegmentos: Los gestores más jóvenes, de 35 a 40 años y los que superan los 50.

Los gestores afirman la necesidad que tienen de que alguien les dirija o que gestione por ellos los problemas, es decir, prefieren que por vía telefónica se les atienda y se les indique paso a paso como consultar sus facturas, revisar estados de línea, o resolver problemas por medio del portal web. No se sienten cómodos realizando esta gestión ellos mismos porque la página web Mi Movistar no es tan fácil de utilizar, afirman.

Por una parte, los gestores de 50 años en adelante son considerados el segmento más difícil porque no se adaptan tan rápido a las nuevas tecnologías. En el *focus group* realizado especialmente para ahondar sobre sus necesidades de consumo de contenido en mail y WhatsApp, se corroboraron varios rasgos generales de este segmento, entre las más importantes se ubicaron: su gran preferencia por gestionar sus requerimientos vía mail, 3 de los 5 participantes aseguraron que esta vía les proporciona un respaldo al momento de ingresar reclamos porque pueden mostrar una prueba de la hora, y la fecha de cualquier reclamo que no fue solucionado. Aseguran además que, pasan muy pendiente del mail pero que solo lo revisan en la computadora ya que se les dificulta el uso de la aplicación en el móvil, de esta razón deriva que el uso de WhatsApp no es tan frecuente en ellos. Cuatro de los cinco participantes afirmaron que si la atención de la empresa cambiaría solo a WhatsApp optarían por cambiarse de operadora. Aseguran que las empresas en general solo se están enfocando en las necesidades de los nuevos públicos y no en sus antiguos gestores, que además de fieles, están conscientes de que son el grupo que más ingresos genera a la compañía. Por otro lado, ellos no toman mucho en cuenta el diseño de un comunicado, pero si prefieren que todo lo que lean sea intuitivo, fácil y de rápida comprensión. Reconocen que no nacieron en una generación con tecnología y que les ha tomado por sorpresas todos estos cambios bruscos y rápidos. Preferirían en un 90% que toda comunicación que se les envié les llegara los lunes o miércoles y que sea a primera hora de la mañana, ya que, numerosos correos llegan a su buzón en todo el día y los mails de Telefónica no están entre sus

primeros intereses y menos si han sido enviados el viernes por la tarde donde se pierden con otros de mayor relevancia para ellos.

Tres de los cinco participantes del grupo focal aseguran no abrir los mails que Telefónica les envía, de estos tres, dos, aseguran que los mails de Movistar se encuentran en la casilla de no deseados o marcados como spam.

Por otro lado, Telefónica ofrece a sus usuarios más que el servicio de telefonía, es decir, en el mercado no es el más competente en precio, pero si en cuanto a servicio, existen planes que no solo te ofrecen llamadas o datos, sino que te agregan almacenamiento en la nube con Outlook, correo con tu propio dominio, etc. El problema con todo esto es que los gestores no conocen sobre estos beneficios, entonces, tienden únicamente a quejarse por los precios del plan contratado.

#### **4.1.3 Debilidades en la atención**

Dos de las principales debilidades de Telefónica en cuanto a la atención son la falta de contacto de los Ejecutivos con el gestor y que muchas veces los vendedores no son competentes a la hora de ofertar planes empresariales en los CAVS (Centros de atención y ventas).

Por un lado, los gestores de cuenta tienen asignado un Ejecutivo personalizado para gestionar todos sus requerimientos, pero muy pocos realmente se comunican con ellos a su correo personal, una gran mayoría direcciona sus problemas al *mail* general de Servicio Empresas y no a su Ejecutivo asignado. Otro factor que se pudo evidenciar en el *focus group* es que los Gestores sienten que sus Ejecutivos asignados se comunican con ellos solo para informarles de cortes, malas noticias, o cambios de plan. 4 de los 5 asistentes aseguraron que los Ejecutivos no hacen un verdadero seguimiento del servicio que prestan.

Otro de los errores que enfrenta es la incorrecta difusión de información. En un caso específico, tomando en cuenta una de las necesidades del segmento se mandó a agencia se realizará un video instructivo de cómo ingresar solicitudes a la web, este video es bastante sencillo y de fácil entendimiento para un público actual, familiarizado con la tecnología, pero realmente tiene muy pocas vistas y las llamadas por consultas de ingreso al portal se mantienen. Es decir, no tuvo el impacto deseado.

En los CAVS se asignan Ejecutivos que conocen de toda la oferta de planes de Movistar, son muy pocos los gestores que llegan a preguntar sobre ellos, pero según Martha Bazante (2018): “Hemos recibido quejas sobre la atención de nuestros gestores en los CAVS, las chicas que atienden ahí no están correctamente capacitadas” (p.2). Es decir, al momento de llegar al local de atención no se les brinda la información necesaria sobre planes y servicios, esto hace que las personas contraten planes, pero sin conocer sobre sus beneficios o limitaciones.

## **4.2 Amenazas**

La amenaza más grande que enfrenta Telefónica es la migración e integración de nuevos canales de atención en este segmento. Cabe recalcar que esta área es la más antigua de la empresa y que por consiguiente tiene al grupo de personas de mayor edad, es decir aún hay gestores de cuenta que superan los 50 años. La adaptación de este segmento es el más complicado considerando que se necesitaría mantener el canal de atención vía mail y telefónico solo para ellos.

El área no ha tomado en cuenta las necesidades del segmento y se continúa enviando información de extrema importancia al gestor que no se lee o pasa desapercibida.

Por su parte, Claro ha marcado su estrategia de ventas por el precio, se ofertan mejores costos en planes, pero no tienen ningún extra. En cuanto a su oferta la dividen en dos: Negocios y Empresas. En Empresas ofrecen servicios de logística y abastecimiento, automatización de procesos, optimización de procesos, entre otros. Esta rama aún se está desarrollando en Telefónica *Business Solutions*, por lo cual aún no son competentes en el área. En la sección Negocios sí se ofrecen planes de telefonía y datos, tienen una menor oferta en comparación a Movistar, pero Claro tiene precios inferiores. Cabe recalcar que solo ciertos planes cuentan con un precio menor, por lo general son los más económicos de la lista y los que más se ofertan.

### **4.2.1 Amenazas del mercado**

La principal competencia de Telefónica en el mercado es Claro, ya que es una empresa del sector de las telecomunicaciones que ofrece el mismo servicio y en los últimos años ha usado la estrategia de portabilidad para captar clientes. Claro en los últimos años han optado como estrategia llamar a los gestores de Telefónica para que se cambien de

plan en su operadora, compitiendo únicamente por precios, bajo la modalidad de la portabilidad. En palabras de Martha Bazante (2018): “Llaman a nuestros gestores, de una base de datos filtrada para que se cambien de operadora, son ellos mismos (los gestores) quienes en ocasiones nos comentan de estas llamadas y las califican de acosadoras ya que no aceptan un no por respuesta” (p.3).

Por parte de los jefes del área de *Call Center* y Digital existe un desconocimiento sobre la relación que Claro lleva con sus gestores en cuanto a atención, campaña de *emailing* y WhatsApp. Esto no permite que existan mejoras en cuanto a atención porque no se conoce con exactitud qué está haciendo la competencia.

### **4.3 Fortalezas**

Lo que la empresa brinda como valor añadido a los gestores es la atención personalizada y siempre ha intentado posicionarse en el mercado con esa oferta. Telefónica dejó de competir por precios en el mercado desde el 2010, momento en el que se dio cuenta que generar una propuesta única de valor no podía basarse en el precio ya que esto no se podría mantener en el tiempo y era una estrategia muy fácil de copiar. Por esto, optó por brindarles verdaderas soluciones a sus gestores junto a una atención personalizada. Su meta fue fortalecer la atención al gestor y los beneficios extras que estos obtenían al momento de contratar un paquete.

La atención para cada gestor antes se la manejaba únicamente por triadas, es decir cada gestor contaba con 3 Ejecutivos de cuenta para solventar sus problemas, ahora se le asigna solo uno que conoce sobre todo el estado de sus líneas y que resuelve sus problemas en un menor tiempo. Este Ejecutivo personalizado solo está activo en horario de oficina de 08:00 a 17:00 hrs. de lunes a viernes. Si la solicitud es procesada fuera de este horario el requerimiento se direcciona a un pool especializado, donde se mantienen las triadas y se intenta resolver el problema de 1 a 4 horas, ya que estos ejecutivos tienen a cargo muchas líneas y la resolución es más lenta. Ahora con la atención por WhatsApp ocurre lo mismo, es decir el mismo Ejecutivo Especializado es quien solventa las solicitudes que de primer plano no las puede direccionar el chatbot, la atención por esta vía es mucho más ágil pero tan solo el 35% del parque ingresa solicitudes por este medio, también debemos considerar que la implementación de este nuevo canal de atención fue hace solo tres meses, debido a esto la penetración del parque aún es baja.

Por otro lado, si bien la oferta de precios de su mayor rival en el mercado, América Móvil, es más conveniente, Telefónica por su parte, no brinda solo el servicio de datos o llamadas, muchos planes de celulares vienen con almacenamiento gratis en la nube, correo de dominio propio, etc. Es decir, herramientas que ayudan a los usuarios que recién están empezando su negocio. Esta oferta sí fue pensada considerando sus necesidades y es su mayor fortaleza al competir con Claro.

#### **4.4 Oportunidades**

Las oportunidades que el segmento de ente 40 – 50 años presenta de cambiar por completo a la nueva atención por WhatsApp son bajas, pero se puede desarrollar una gran estrategia de *email marketing* para este segmento.

No existe una oportunidad de migrar todo el segmento a la autogestión ya que en las encuestas se mencionó repetitivamente que los gestores no estarían dispuestos a migrar por completo a esta nueva atención.

Por otra parte, los gestores más jóvenes tienen una buena acogida a esta nueva atención por WhatsApp, en encuestas realizadas anteriormente por Telefónica se indica que un 80% prefiere no tener que comunicarse con la empresa para realizar sus propias transacciones.

Consideran además que la atención en un *Call Center* es muy lenta y que les lleva más tiempo llamar, que se les comunique con una persona y que esta les indique algo que ya saben cómo hacer incluso de manera más eficiente que las persona que les está atendiendo. Les resulta interesante que si existen inconvenientes con la línea se les avise del problema vía WhatsApp ya que, a diferencia del otro segmento de mayor edad, ellos sí están muy al tanto de los mensajes que les llegan por este medio.

En efecto, para ellos, la relación con la empresa mejoraría enormemente si mantienen este canal de comunicación. Por lo que poner énfasis en este canal con este segmento sería de gran ayuda, según un informe de Telefónica de Marzo del 2018 mencionado anteriormente el 35% del parque ha migrado a esta atención y de este porcentaje casi el 95% de ellos corresponden a gestores que redondean los 35 años.

Desde el año 2015, Telefónica ha empezado a trabajar en sistemas de datos que brinden información certera sobre las personas, es decir están apuntando al manejo de *Big Data*.

Esta rama se está desarrollando progresivamente y se espera sea uno de los factores por los cuales la empresa se mantenga en el mercado a lo largo del tiempo. Estos estudios favorecen a la investigación de mercados en todas las áreas de la empresa, serían más fácil obtenerlos ya que para esto antes se contrataba una empresa externa para realizarlos.

#### **4.5 Síntesis del diagnóstico**

El diagnóstico arroja que Telefónica *Business Solutions* no cuenta con un departamento de Comunicación, y el tiempo de respuesta de la agencia por un diseño es muy largo. No existe una correcta segmentación del mercado al que se dirigen ya que existen usuarios jóvenes de entre 35-45 años y otros que superan los 50, dos segmentos con necesidades diferentes. El área no posee estudios de mercados y los que se han realizado están en manos de Marketing y es información a la que no puede acceder con facilidad, además, no se tiene una visión muy clara de la competencia.

A los gestores de 35 a 50 años se les dificulta la migración a la atención digital, ellos, en un gran portaje aún usan los canales tradicionales: *call center* y *mail*. La mayoría preferiría que estos canales no desaparezcan y evitar una transición inmediata a la atención digital y auto gestionada. Estas necesidades del segmento no se tomaron en cuenta cuando se decidió que todo el parque migre a la atención por WhatsApp. Otro de los errores que enfrenta es la incorrecta difusión de información vía *mail*, la información recibida es de poco interés para el segmento.

Una de las amenazas más grandes en el mercado es la competencia directa y fuerte: Claro. Ellos como estrategia han optado por llamar a usuarios de Movistar a ofertarles planes más baratos, siendo el precio su única propuesta de valor.

Por otro lado, las principales fortalezas de Telefónica son su atención basada en la conexión con el gestor y su atención personalizada, ya no se compete por precios, sino que la empresa busca brindarle al usuario una experiencia única de telefonía, con productos complementarios y la personalización de la atención. Cabe recalcar que el segmento Empresas no se ha sabido posicionar correctamente con esta propuesta de valor y existen grandes oportunidades en el mercado para hacerlo ya que no se las está explotando al máximo.

## 5. Discusión y conclusiones

### 5.1 Discusión

Como se mencionó anteriormente, Telefónica al ser una gran multinacional y estar presente en las 24 provincias del país (Telefónica, 2018, pág. 2) abarca una gran cantidad de clientes a nivel nacional, de estos se deriva el segmento Empresas que no cuenta con un Plan de Comunicación definido para ninguno de sus segmentos.

Como menciona Seumenicht en su artículo 3 cambios en la mente del consumidor, todo buscamos que los productos que adquirimos nos ayuden a calmar nuestra ansiedad, que nos ayuden a sobrellevar la vida agitada en la que nos vemos envueltos, sentirnos seguros y respaldados con lo que compramos o contratamos. (Seumenicht, 2018, p. 10). La nueva atención por canales digitales que se está implementando en esta área no brinda una seguridad ni mucho menos está reduciendo la ansiedad de las personas, sensaciones que se corroboran en el *focus group* realizado, donde 3 de los 4 asistentes aseguraron no sentirse cómodos con los nuevos canales de atención. Es decir, la migración a nuevos canales produce un descontento en el segmento, un factor que no se tomó en cuenta al momento de considerar este traslado de canal y que se sigue evidenciando en las encuestas de satisfacción realizadas.

Si bien Telefónica se ha posicionado con el slogan de conexión con sus usuarios, los resultados de las encuestas arrojan niveles de satisfacción por debajo de 3/5. Es decir, las acciones realizadas por la empresa hacia sus gestores no han sido efectivas, cabe recalcar que este nuevo slogan se está aplicando a Telefónica globalmente y que se lo ha trabajado años atrás con todo el personal interno, pero en el último trimestre se lo ha exteriorizado. Los gestores (llamados así en el segmento Empresas) no ven a Telefónica como una empresa aliada, cuando quieren ingresar sus requerimientos encuentran muchos inconvenientes como el tiempo de espera, los Ejecutivos del pool que los atienden fuera del horario de oficina no están disponibles por la cantidad de solicitudes que tienen que resolver, no se está facilitando la gestión y se nota una molestia general en los gestores.

Dadas las características que se mencionan de los Baby Boomers, entre ellas la difícil adaptabilidad de este segmento a las nuevas tecnologías no se han realizados estudios previos para identificar las necesidades de este selecto segmento. Estos, como lo

menciona Buahene y Kovary, se acostumbraron a ser el centro de atención de las empresas, no son tan exigentes, pero necesitan que las empresas sean quienes les solucionen los inconvenientes que se presentan (Buahene & Kovary, 2007, p. 10), este segmento no está de acuerdo en ser un autogestor, un problema grave que presenta hoy Telefónica al querer migrar todo el parque a la atención digital. Es claro el intento que Movistar ha tenido para orientar e instruir a este segmento sobre el uso de nuevos canales, pero lamentablemente la ayuda no ha dado resultados.

Si bien se menciona anteriormente, el foco de toda empresa en estos nuevos tiempos es el cliente, importa su satisfacción y todo lo bueno y lo malo que pueden hablar de la empresa. Sin embargo, el área de *Business Solutions* no ha puesto énfasis en la satisfacción en cuanto a servicio se refiere. Existen muy pocos estudios periódicos sobre el tema y la información que existe se la reserva el área de Marketing. Se habla de una atención personalizada en el área de Negocios, siendo este el beneficio único de la empresa ya que no compiten por precio, pero muchas veces este tema es desconocido para sus gestores. Muchos de sus planes tienen un precio superior si comparamos los precios con otras empresas de telefonía del país. El problema es que muchos de los gestores que contratan estos planes no tienen conocimiento sobre los distintos beneficios extra, aparte del plan de datos y minutos, que el paquete ofrece. Ellos al contratar el plan cuentan con herramientas y servicios habilitados que facilitan su trabajo como dueños de micronegocios, al haber un desconocimiento las quejas se vuelcan solo por el precio que están pagando. Este problema no está bien identificado por el área y tampoco se le ha dado una solución.

Identificar las necesidades del segmento es fundamental y más si el usuario se está negando al uso de una nueva herramienta, que, en su momento, la empresa implementó para mejorar la atención a gestor. Con los estudios adecuados centrados en cada posible nuevo usuario de un canal le permitirá a la empresa tomar decisiones acertadas y elaborar un Plan Estratégico de Comunicación que como se mencionaba la existencia de este, marca una diferencia significativa en la empresa.

## **5.2 Conclusiones**

El área de *Business Solutions* de Telefónica no cuenta con un departamento de Comunicación especializado para el área. La carencia de este ha repercutido en la

imagen de marca que tienen los gestores, la cual no es positiva. Además, no se le ha dado la atención necesaria al segmento y esto ha hecho que las encuestas de satisfacción arrojen resultados negativos.

Por otro lado, la migración del segmento más joven del área de gestores ha sido positiva, al estar en un rango que oscila entre los 35 a 45 años se han adaptado muy bien al cambio y se sienten más cómodos solucionando sus problemas. En el otro lado del segmento, es decir para los gestores que superan los 50 años no es bien vista la autogestión y no se sienten a gusto con la nueva implementación.

Los gestores quieren que la atención vía mail se agilice mas no que se implemente uno nuevo canal. Todas estas falencias, grandes o pequeñas han contribuido a que las quejas por servicio aumenten de manera significativa, los usuarios no se sientan cómodos al momento de contactarse con la empresa y en el peor de los casos elijan a otra operadora.

Como conclusión se puede decir que debido a todos los estudios realizados en el área y tomando en cuenta el diagnóstico que el estudio arrojó la ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación en Telefónica *Business Solutions* es necesario. Esto ayudará al correcto manejo de la relación que se tiene con los gestores de esta área, mejorándola y ofreciéndoles un mejor servicio.

## **6. Brief y Propuesta de Plan Estratégico**

Para el diseño del Plan Estratégico para Telefónica *Business Solutions* es necesario el desarrollo de un *brief* que permita detallar lo que se va a trabajar y tener un panorama claro del gestor con el que se está trabajando.

El objetivo general que se plantea el plan es fidelizar a los gestores del segmento que supera los 50 años del área de *Business Solutions*, para aquello se utilizarán 3 estrategias: a) la primera consistirá en crear contenido de interés, con un valor agregado b) colocarlo en los medios con más afinidad para el segmento en cuestión y c) generar una estrategia de marketing adecuada para poder lograr la fidelización con el gestor.

### **6.1 Marca**

Es fundamental saber con quién se trabaja. Esto permite tener una visión más clara de con qué se cuenta y a qué nos enfrentamos, como se mencionó antes Telefónica, está

presente en las 24 provincias del Ecuador, conecta a más de 5 millones de ecuatorianos y es una empresa que se ha posicionado en el país como la más respetada en el área (Telefónica, 2018, pág. 1). Sus colores se diferencian de la competencia, usando el verde predominante y el azul como secundario, esto marca una diferencia con su competidor más grande, Claro. Con respecto a CNT, comparte un celeste muy parecido, en cuanto a temas de diseño es un color con un diferente *pantone*, pero para los ojos del consumidor el color es el mismo, así que existe una restricción en cuanto al tema con el *branding* global que se maneja en Telefónica, es diferente para Ecuador.

Su propuesta de valor también marca un diferencial en el sector de las telecomunicaciones, ellos ofrecen su recién lanzada campaña al público: Conexión Cliente, donde la empresa busca velar no solo por brindarles un servicio de telefonía y datos móviles, sino una excelente atención, trato diferencial y personalizado y, además, brindar herramientas extras que pueda ser de su utilidad.

## **6.2 Target**

El grupo al cual nos dirigimos es un punto clave en este plan, ya que una de las falencias detectadas en la empresa es la poca atención y estudio que recibe el segmento. El *target* es gestores del Segmento Empresas que superan los 50 años. Entre las características que se identificaron del segmento se encuentran: la difícil adaptación a la tecnología, su necesidad de que alguien resuelva por ellos los problemas, rechazo a la autogestión y el miedo que les genera usar los nuevos canales de atención, *WhatsApp* y *Web*.

Este segmento es muy importante, ya que, según información interna del área, estos gestores son los que más ingresan dinero a la empresa, detrás de ellos están los contratos directos de telefonía con su empresa y por consiguiente de sus empleados. Es muy importante crear contenido de impacto e interés para ellos, velando siempre por brindar un excelente servicio y, como se mencionó antes, agregándole un valor extra que permita enganchar al usuario con la empresa.

## **6.3 Estructura**

El plan estratégico de Comunicación para Telefónica *Business Solutions* se dividirá en 3 partes: Diagnóstico, Propuesta - Ejecución y Evaluación.

En la etapa de Diagnóstico se identificaron ciertos problemas que existían en el área, la relación que la empresa mantenía con los gestores y la imagen que los gestores tenían de las empresas. La relación no es buena, los gestores no confían en la marca ni en la atención que se les brinda. El Plan pretende cambiar la percepción que el gestor tiene de Telefónica Movistar.

## **6.4 Misión**

Lograr que los gestores se fidelicen con la marca brindándole un valor agregado al servicio.

## **6.5 Visión**

Ser el servicio de telefonía del Ecuador que brinde la mejor atención al gestor del área empresas y que este beneficio único sea un diferenciador de la marca.

## **6.6 Objetivos**

### **6.6.1 Objetivo General**

Proponer un Plan Estratégico de Comunicación que permita crear una mejor relación con los gestores del segmento Empresas de entre 25 y 50 años de Telefónica Movistar

### **6.6.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el interés del usuario
- Generar interés en el público objetivo
- Lograr el reconocimiento de una identidad visual única.

## **6.7 Estrategia**

La estrategia se basará en el diseño adecuado de todos los artes que se envíen por mail, establecer una estructura y un calendario específico para el envío de comunicados y finalmente evaluar el impacto del plan. Para ello se procederá a la creación de contenido para las plataformas antes mencionadas, desarrolladas en conjunto con programas específicos para email marketing y sobre todo tomando en cuenta las necesidades del segmento que supera los 50 años. El contenido no solo deberá dirigirse a promocionar

un servicio o un producto que Telefónica ofrece, sino que deberá aportar un valor extra, información de importancia para sus negocios. Se busca marcar una diferencia del resto de contenido que usualmente se envía por mail (cupones, descuentos).

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
Generar interés en el público objetivo	Crear contenido para las plataformas elegidas orientadas a los gustos y necesidades de los gestores.	<p>Crear artes con tips y recomendaciones para emprendedores.</p> <p>Realizar la investigación adecuada para generar contenido de valor.</p>
Identificar el interés del usuario	Realizar un constante monitoreo sobre el interés de la información recibida por los gestores vía mail y WhatsApp.	<p>Realizar encuestas de satisfacción a los gestores vía mail.</p> <p>Realizar grupos focales</p>
Lograr el reconocimiento de una identidad visual única	Comunicar de manera efectiva los manuales de marca de la empresa y lograr que todo arte se rija al manual de marca.	Realizar charlas y cursos de diseño básico y aplicación del manual de marca de la empresa

## **6.7 Medios**

Lo medios que se utilizará son Email y WhatsApp ya que los estudios arrojan que el mail es el más usado en los gestores y para ayudar a la transición a la atención digital se utilizará WhatsApp.

### **6.7.1 Email**

En esta plataforma se utilizan artes con mensajes sencillos, directos y siempre con un *call to action* que permita al usuario interactuar con el *mail*.

El contenido que se difundirá vía web se complementará con los artículos del Blog Destino Empresas que Telefónica tiene a nivel global y que se nutre con posts de los mismos empleados. Este Blog está destinado a emprendedores, cuenta con contenido de interés para el *target* al que nos estamos dirigiendo y puede ser una oportunidad importante para llevar tráfico a la página.

Una vez a la semana se propone el envío de *tips* para emprendedores, o top de empresas importantes en distintas áreas

### **6.7.2 WhatsApp**

Este medio se utilizará fundamentalmente para anuncios importantes como cortes o suspensión de servicio, se filtrará la base disponible de usuarios y solo se tomará en cuenta a aquellos que utilicen este medio para comunicarse con la empresa.

Todos los artes que se envíen por este medio se sujetarán a los tamaños establecidos en Branding y deberán estrictamente ser enviados previa autorización del departamento. Los artes siempre se centrarán en la oferta intangible que se ofrece, es decir, no se pondrá el precio, ni lo equipos como el objeto que más llame la atención.

### **6.8 Indicadores de Medición**

Para medir el interés de los artes enviados por las plataformas elegidas se realizarán un grupo focal al finalizar el periodo de tres meses de la implementación del Plan.

En el mismo sentido, para evaluar el índice de satisfacción de los gestores se aplicarán encuestas a los gestores sobre la percepción de atención ofrecida en WhatsApp y la información que les llega por mail.

Para medir el nivel de cumplimiento de los parámetros de diseño dentro del personal interno se realizará un monitoreo diario de los artes que se envían a los gestores. El personal de Branding será quién supervise el cumplimiento de los parámetros establecidos por el manual de marca.



## Bibliografía

- Bonet, A. (2017). Nuevas tendencias del consumidor. *Management Society*, 34.
- Buahene, A. K., & Kovary, G. (2007). *Loyalty Unplugged: How to Get, Keep & Grow All Four Generations*.
- Cervetti, M. d. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte*. Buenos Aires: Udesa.
- Diaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, XY Millennials*. Clío América.
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Univ. Autònoma de Barcelona.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). "Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, 69-80.
- Potter, L. (2002). *The Communication Plan: The Heart of Strategic*. New York: International Association of Business Communicators.
- Santesmases, M. (1996). *Marketing Conceptos y Estrategias*. Pirámide.
- Seumenicht, B. (2018). 3 cambios radicales en el Consumidor. *Merca 2.0*, 3.
- Shultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica.
- Telefónica. (22 de 07 de 2018). [www.telefonica.com.ec](http://www.telefonica.com.ec). Obtenido de <https://www.telefonica.com.ec>: <https://www.telefonica.com.ec/at.php>
- Viñes, V., & Gauchi, J. (2014). *El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones*. Razón y Palabra.

Rivadeneira, M. (Junio de 2018). Especialista Canal Digital. (M. J. Rivera, Entrevistador)

Bazante, M. (Junio de 2018). Jefe Call Center. (M. J. Rivera, Entrevistador)

## Anexos

### a. Resultados encuestas realizadas a gestores del segmento empresas

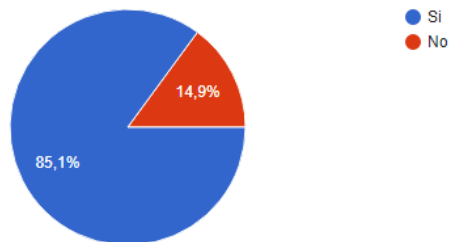
114 respuestas + ⋮

**RESUMEN** INDIVIDUAL

Se aceptan respuestas

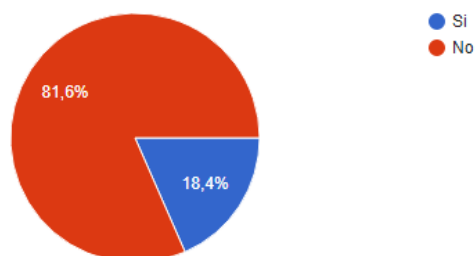
Tengo registrado que en el último trimestre del año usted presentó un reclamo en su servicio, es correcto?

114 respuestas



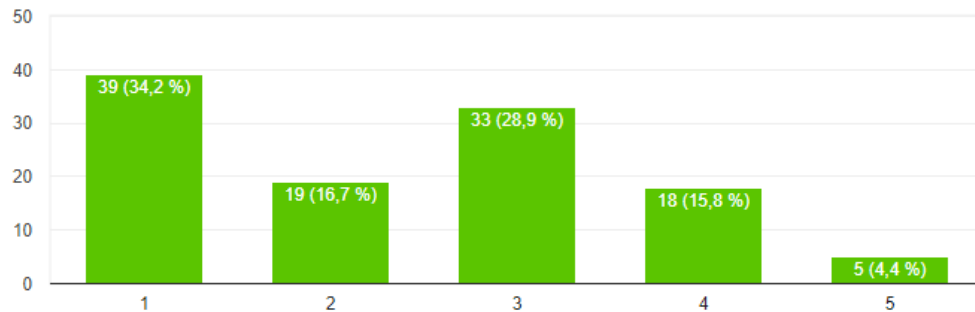
¿Fue advertido de algún recorte de servicio vía mail o Whatsapp por parte de Movistar?

114 respuestas



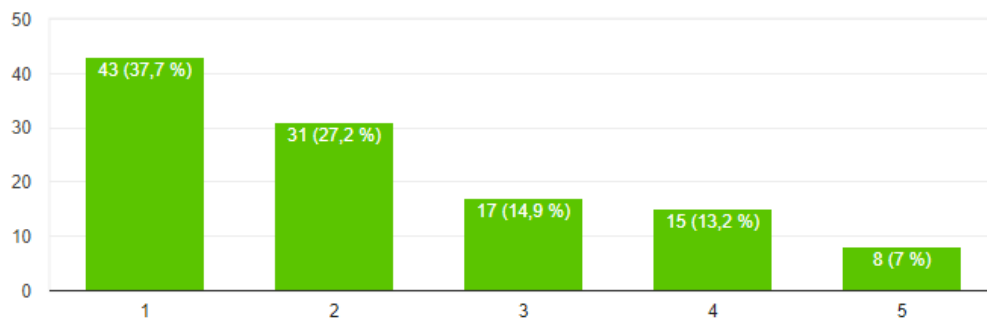
En una escala del 1 al 5 (donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante) califique la relevancia de la información que recibe de la empresa vía Mail o Whatsapp

114 respuestas



En una escala de 1 al 5 (donde 1 es no satisfactoria y 5 muy satisfactoria) califique por favor si la solución entregada fue satisfactoria.

114 respuestas



#### **b. Entrevista a Marco Rivadeneira, Especialista Canal Digital**

**¿Cuáles son los principales problemas, en cuanto a comunicación (canal digital) que se han detectado hasta el momento en área de Business Solutions?**

Hasta el momento el primer problema que he detectado es la base de gestores que tenemos en Telefónica, obtener esta base a nivel interno es complicado por un tema de privacidad, fuga de información y también por el tiempo. Nos toma

alrededor de ocho días pedir esa información y muchas veces no tenemos respuesta. El segundo problema es el tema de segmentación de gestores y la base esté actualizada. Por ejemplo, si yo quiero enviar una campaña únicamente a los gestores que tienen iPhone desconozco completamente si esta base de ha configurado su Imel ya en el sistema o lo ha reportado.

### **¿Cómo manejan la segmentación de su público?**

Yo cuento con la base de gestores, esa información la tenemos nosotros. Pero, lo único que tenemos es su número de contacto, mas no información de utilidad que a nosotros nos sirva para conocerlos más a profundidad. El problema de segmentación se presenta más en el canal de Individuos, donde manejan una base enorme de usuarios y es necesario segmentarlos más detalladamente porque la misma información no sería de interés para todos.

En nuestra área no hemos tenido la necesidad de segmentar por edad y no se tiene planes de hacerlo. Nuestros gestores tanto de 19 años como de 40 tienen las mismas responsabilidades en cuanto a las cuentas. Los usuarios no tienen mucha alternativa, aquí lo usan o lo usan.

### **¿Cómo se maneja la comunicación con los gestores?**

Siempre enviamos mails a nuestros gestores, realizamos muchas campañas y promociones para ellos. Lamentablemente no todos acceden a ellas. Hemos impulsado una campaña fuerte para que ellos conozcan los diferentes canales de atención que les brindamos, existen casos que se casan con uno y a los otros los dejan en el olvido, esto pasa mucho con el mail y es un factor crítico ya que una de nuestras metas es llegar a migrar a todos el parque de empresas al canal digital: WhatsApp.

### **¿Cuántos gestores manejan?**

Son alrededor de 17,000 gestores, pero estos son trabajadores de empresas que contratan nuestro servicio. Es decir, existe una cabeza y esa persona es el contacto directo entre Movistar y la empresa a la que prestamos servicio. De ellos no tengo el dato exacto, pero no superan los 200.