

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE MARKETING**

TEMA:

**Estrategias de Marketing aplicadas a Call Center posterior
a la resolución 463**

AUTOR:

Pin Ortega, Efrén Fernando

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del grado de Licenciatura en Marketing.**

REVISOR:

Ing. Erick Carchi Rivera, Mgs

Guayaquil, Ecuador

21 de febrero del 2022



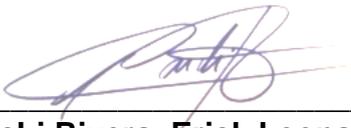
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE MARKETING

CERTIFICACIÓN

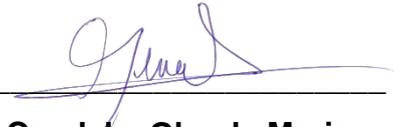
Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Pin Ortega Efrén Fernando**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Marketing**.

REVISOR

f. 

Carchi Rivera, Erick Leonardo

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

Gutiérrez Candela, Glenda Mariana, Econ.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

CARRERA DE MARKETING

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Pin Ortega, Efrén Fernando**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Estrategias de Marketing aplicadas a Call Center posterior a la resolución 463**. Previo a la obtención del Título de **Licenciado en Marketing**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR

f. _____

Pin Ortega, Efrén Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

CARRERA DE MARKETING

AUTORIZACIÓN

Yo, **Pin Ortega, Efrén Fernando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Estrategias de Marketing aplicadas a Call Center posterior a la resolución 463**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR:

f. _____

Pin Ortega, Efrén Fernando

REPORTE DE URKUND

ALUMNO(S): EFREN PIN ORTEGA

TUTOR: ING. ERICK CARCHI RIVERA

The screenshot shows the URKUND web interface. On the left, document details are displayed: 'Documento: ENSAYO PIN ORTEGA 02-09-2022 REVISADO.docx (D127472494)', 'Presentado: 2022-02-09 09:29 (-05:00)', 'Presentado por: erick.carchi@cu.ucsg.edu.ec', 'Recibido: erick.carchi.ucsg@analysis.urkund.com', and 'Mensaje: TESIS EFREN PIN Mostrar el mensaje completo'. Below this, a green box indicates '0% de estas 37 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' table is visible with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists several sources, including 'ENSAYO PIN ORTEGA 01-31-2022 REVISADO.docx', 'Ensayo Majorie Villegas 08-20-2021.docx', 'Ensayo Carlos Andrade proyecto final.docx', 'TRABAJO FINAL OSCAR DIAZ_30.01.docx', and 'TESIS MILY.docx'. The interface also shows a search bar, navigation icons, and a system tray at the bottom.

The screenshot shows a document viewer displaying a document with multiple instances of a broken image placeholder. The placeholder text is: 'INCLUDEPICTURE " http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png" MERGEFORMATINET'. This text is repeated several times down the page. The document viewer interface includes a toolbar at the top and a Windows taskbar at the bottom showing the time as 1:13 PM on 2/9/2022.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Erick Carchi R.', is centered on the page.

FIRMA DE RESPONSABILIDAD
NOMBRE: ING. ERICK CARCHI R.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, gracias a su voluntad estamos con vida y salud, dándome salud a mí y a mis padres, para que también sean partícipes de este logro.

Agradezco a mis padres, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, son pilas importantes en mi vida.

A mi familia, mi esposa Diana y mis hijos Fer, Diego y Mía, por la paciencia que me tienen, sin ellos todo fuera muy complicado, dentro de mi familia debo mencionar también a mi cachorrita Joyita que es muy amorosa.

A mi hermana Kiara por ser siempre ese apoyo incondicional conmigo y con mi familia, la amo mucho.

No puedo dejar de mencionar a toda mi familia, directa o indirectamente han colaborado para este logro.

Agradezco también por el apoyo a mi tutor delegado, ha sabido ser una buena guía.

¡¡¡¡La consecución de este logro va para todos!!!!



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

CARRERA DE MARKETING

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

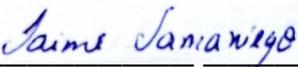
Ing. Erick Carchi Rivera, Mgs

REVISOR

f. 

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. 

Ing. Jaime Moises Samaniego Lopez, PhD.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE.....	VIII
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Problemática	4
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
2. Marco Contextual	9
2.1 Marco Teórico	9
2.1.1 Estrategias de Marketing	9
2.1.2 Script de telemarketing	11
2.1.3 Servicio al Cliente	12
2.1.4 Administración de Relaciones con el Cliente (CRM).....	13
2.1.5 Estrategias de Marketing Digital	14
2.1.6 Las 5 fuerzas de Porter.....	14
2.1.7 Comportamiento del consumidor	16
2.2 Marco Referencial.....	17
3. Análisis Estratégico Situacional	20
3.1 Análisis PESTA.....	20
3.1.1 Análisis Político - Legal.....	20
3.1.2 Análisis Económico	20
3.1.3 Análisis Social.....	21

3.1.4	Análisis Tecnológico	22
3.2	Fuerzas de Porter	23
3.2.1	El poder de negociación del cliente	23
3.2.2	El poder de negociación del proveedor.....	23
3.2.3	Amenaza de los nuevos competidores	24
3.2.4	Productos sustitutos.....	24
3.2.5	Rivalidad entre competidores.....	25
4.	Análisis de Estrategias de Marketing	26
4.1	Metodología	26
4.2	Entrevistas	26
4.2.1	Entrevista: Jefe Contact Center Plusservices S.A.	26
4.2.2	Entrevista: Coordinadora American Call Center	28
4.2.3	Entrevista: Jefe Contact Center T-ASISTE S.A.	30
4.2.4	Entrevista: Director Contact Center UNIBIP S.A.....	31
4.2.5	Entrevista: Director Contact Center GEA ECUADOR	33
4.2.6	Análisis de Entrevistas	35
4.3	Estrategias de Marketing	36
4.3.1	Estrategias de Producto.....	36
4.3.2	Estrategia de Plaza	37
4.3.3	Estrategias de Promoción	38
4.3.4	Estrategias de Precio	38
4.3.5	Estrategia de Personas.....	40
4.3.6	Estrategia de Procesos.....	41
4.3.7	Estrategia de posicionamiento	42
5.	Conclusiones.....	44

6. Recomendaciones	47
Bibliografía.....	48
Anexos.....	52

RESUMEN

En el año 2018 se realizó una denuncia televisiva sobre cobros indebidos realizados a decenas de ecuatorianos por motivos de un seguro no solicitado por los usuarios de servicios bancarios, los cuales se reflejaban con débitos bancarios no autorizados. Como medida tomada por el entonces presidente Lenin Moreno, el 16 de octubre del 2018, mediante decreto ejecutivo se realizó un exhorto a las superintendencias de Compañías, Bancos, Economía Popular y Solidaria para que de forma inmediata se realice la devolución de los dineros cobrados sin la debida autorización a los ciudadanos (La Nación, 2018). El presente ensayo tiene como objetivo general elaborar un plan estratégico de marketing que permita optimizar la captación de clientes por parte de los call center ubicados en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se realizaron entrevistas a 5 representantes de Call Center que operan en dicha ciudad, cuyos resultados mostraron la necesidad de diseñar estrategias que permita a cada una de las empresas poder ajustar su procedimiento a la normativa 463, y de esta manera, evitar el cobro indebido de servicios no contratados por los clientes.

Palabras clave: normativa 463, call center, estrategia, marketing, servicio al cliente, servicio no financiero.

ABSTRACT

In 2018, a television complaint was made about improper charges made to dozens of Ecuadorians for reasons of insurance not requested by users of banking services, which were reflected with unauthorized bank debits. As a measure taken by then-President Lenin Moreno, on October 16, 2018, through an executive decree, an exhortation was issued to the superintendencies of Companies, Banks, Popular and Solidarity Economy so that immediately the return of the money collected without due authorization to citizens (La Nación, 2018). The general objective of this essay is to develop a strategic marketing plan that allows optimizing customer acquisition by the call centers located in the city of Guayaquil, for which interviews were conducted with 7 representatives of the Call Center operating in that city. , the results of which showed the need to design strategies that allow each of the companies to adjust their procedure to the 463 regulation, and in this way, avoid undue charging for services not contracted by clients.

Keywords: 463 regulation, call center, strategy, marketing, customer service, non-financial service.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En el año 2018 se realizó una denuncia televisiva sobre cobros indebidos realizados a decenas de ecuatorianos por motivos de un seguro no solicitado por los usuarios de servicios bancarios, los cuales se reflejaban con débitos bancarios no autorizados. El vocero de las quejas ciudadanas fue el periodista Mauricio Ayora de TC Televisión quién indicó el débito de valores no autorizados en su cuenta bancaria, lo cual tuvo eco dicha denuncia hasta las esferas políticas, desatando una ola de reclamos, pues el video de la denuncia fue viralizado en redes sociales (Ecuador Inmediato, 2018).

La magnitud de la denuncia llegó hasta la Presidencia de la República, entidad en la que laboraba el secretario general de la misma Eduardo Jurado, quien estaba vinculado a la empresa Asistencia Especializada del Ecuador Geaecuador S.A., más conocida como GEA, la misma que realizaba débitos no autorizados a través del sistema financiero nacional (Ecuador Inmediato, 2018). Esto derivó a que él mismo renunciara por la indignación ciudadana provocada ante tales circunstancias.

Como medida tomada por el entonces presidente Lenin Moreno, el 16 de octubre del 2018, mediante decreto ejecutivo se realizó un exhorto a las superintendencias de Compañías, Bancos, Economía Popular y Solidaria para que de forma inmediata se realice la devolución de los dineros cobrados sin la debida autorización a los ciudadanos (La Nación, 2018). Además, se solicitó la sanción inmediata a empresas y bancos que estuvieron involucrados en estas prácticas. Por tal motivo, se habilitó la línea 1800-indebidos para que los perjudicados puedan realizar las respectivas denuncias.

Dentro de los correctivos y en cierta parte resarcir los daños correspondientes a los socios y usuarios del sistema financiero, la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera mediante la resolución 463, estableció que las entidades financieras tienen un plazo no mayor a 30 días para comprobar la existencia de aquellos débitos no autorizados en caso de reclamo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Además, al determinar la inexistencia de dichas autorizaciones, las entidades financieras deben proceder a la devolución inmediata del monto de los reclamos más la carga de intereses causados.

Para calcular los intereses respectivos de los reclamos, deberá tomarse en cuenta la fecha de la realización de los débitos, el objeto de cada uno de los reclamos, hasta la fecha en la cual se realice la devolución respectiva. Se debe tomar en cuenta para los cálculos, la tasa de interés legal publicada por el Banco Central del Ecuador vigente a la hora del pago, facilitándose de esta manera los reclamos de los clientes, con la habilitación de los canales físicos y tecnológicos que se requieren para cumplir (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos, no existe un monto establecido para definir el monto al cual asciende los cobros indebidos. La información con la cual se cuenta es que el monto de los débitos que realiza el sistema financiero por concepto de seguros o diferentes servicios de asistencia, durante el 2017 ascendió a \$33,7 millones de dólares y hasta el mes de septiembre del 2018 dichos ingresos fueron de \$24,6 millones de dólares. La comisión promedio por la cual se cobra por los débitos realizados es del 6% del valor reportado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Además, vale recalcar que, antes de la denuncia realizada ya se había procedido con restitución de valores por débitos no autorizados, entre los cuales constan montos de \$1,2 millones de dólares por devolución a los clientes por cobros indebidos. Como respuesta a la misma, por el medio de comunicación anteriormente citado, estos montos de devolución crecieron de manera exponencial cuyo monto en octubre del 2018, llegó a \$550.000 dólares aproximadamente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Dentro de las sanciones existentes para las instituciones que realizaron estos cobros indebidos, de acuerdo al Código Orgánico Monetario y Financiero, en el art. 264 numeral 2, implica una multa del 0.005% del valor de los activos de la entidad infractora, una suspensión de hasta 90 días hacia los administradores y/o amonestación. Vale recalcar que, hasta la fecha no existe sanción alguna por parte de la Superintendencia de Bancos antes estas infracciones cometidas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Por tanto, las compañías de Call Center fueron las más impactadas económicamente tras esta resolución, debido a que los clientes que mantenían servicios activos contratados a través de una venta telefónica alegaban que dichos servicios fueron activados sin su consentimiento y debido al desconocimiento de los beneficios que estos les proporcionaban optaron por su cancelación ya que se vieron perjudicados.

Desde entonces la prioridad para este tipo de empresas de ventas telefónicas ha sido incrementar sus ventas, pero acogéndose a la resolución No. 463-2018-F, con el fin de mejorar la forma en que ofertan sus servicios y el cliente tenga la plena convicción de lo que está adquiriendo. Para lograr esto, es necesario que las compañías direccionen sus esfuerzos en establecer nuevas estrategias de marketing aplicadas para los Call Center y que a través de la innovación en sus proyectos comerciales logren captar más clientes que se fidelicen a largo plazo.

Bajo este contexto, es imperativo establecer las estrategias de marketing que permitan mejorar los indicadores de gestión y las ventas telefónicas para que, al momento de gestionar a los clientes, el teleoperador tenga la plena certeza de estar hablando con el prospecto indicado y una vez cerrada la contratación del servicio, el cliente se sienta satisfecho con lo adquirido evitando así una cancelación prematura.

1.2 Problemática

En la actualidad, en el Ecuador existen varias empresas dedicadas al negocio de telemarketing, lo cual implica que el cliente de determinada institución adquiere un producto o servicio mediante una llamada telefónica de la empresa ofertante, lo cual resulta rentable para quien lo oferta, por los costes bajos que esta transacción implica. Además de lo señalado, al revisar las cifras de ventas del mercado de telemarketing en los últimos años uno de los principales compradores de estos servicios asistenciales siempre han sido los tarjetahabientes de cuentas bancarias ahorro y corriente, así como también los usuarios de tarjetas de crédito, siendo que el último período comprendido entre el año 2018 hasta la presente fecha.

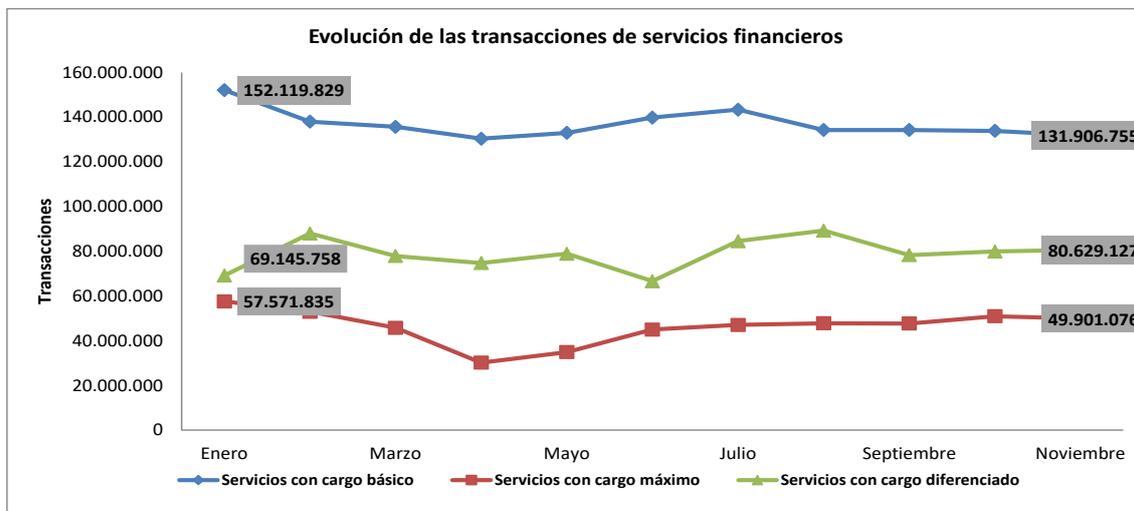
La inversión en cuanto a telemarketing ha ido disminuyendo considerablemente, en razón de que mucha de la misma se concentró principalmente en generar ventas sin fidelizar a los clientes. Las estrategias de marketing aplicadas a Call center han ido modernizándose simultáneamente con el avance de la tecnología, lo que ha permitido que la gestión de ventas sea más efectiva y eficiente; pero su principal recurso han sido sus teleoperadores de ventas que son quienes logran concretar la adquisición de un servicio y su forma de pago mediante débito bancario o tarjeta de crédito de una entidad financiera.

Con el paso de los años y el uso de esta modalidad de ventas, estas compañías dejaron de percibir la importancia de lo que significa una venta eficaz vs volumen de ventas lo cual dio paso para que sus teleoperadores se esforzaran más por vender

en grandes volúmenes que en concretar ventas eficaces con las que se pueda obtener una utilidad a largo plazo, es entonces cuando sale a relucir la inconformidad de ciertos clientes por tener activo estos servicios de los cuales indican no haber autorizado sus cobros.

En cuanto los servicios financieros que ofrece la Banca, se encuentran aquellos con cargo básico, los cuales se dan conforme al giro del negocio, siendo gratuitos y determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. En cuanto al servicio con cargo máximo, son aquellos que se utilizan de forma general y se estandarizan, por lo que las entidades financieras no pueden cobrar más allá de lo establecido. Finalmente, están los servicios de cargo diferenciado, lo cuales no constituyen ningunos de los anteriores, pero satisfacen necesidades de los clientes y usuarios (Banco Coopnacional, 2016).

Figura 1
Evolución de transacciones de los servicios financieros



Nota: Adaptado de Evolución de transacciones de los servicios financieros, por Superintendencia de Bancos,

2021 (https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826)

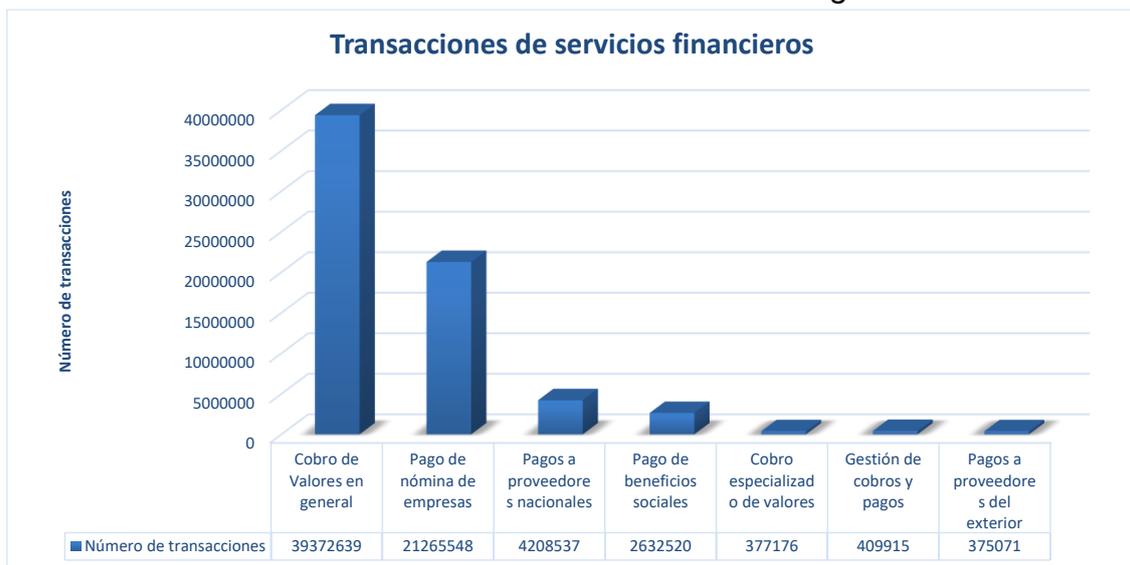
De acuerdo a la figura 1, los servicios con cargo básico son los de mayor uso dentro del sistema financiero, cuyas transacciones pese a ser altas, fueron disminuyendo durante el 2020 por causa de la pandemia, cayendo de 152'119.829 transacciones hasta llegar a 1313'906.755 a diciembre del 2020; mientras que, los servicios con

cargo máximo fueron creciendo de 69'145.758 transacciones hasta 80'629.127, y los de cargo diferenciado fueron disminuyendo de 57'571.835 hasta llegar a 49'901.076 transacciones al finalizar el 2020.

Además, se puede observar que, dentro de las transacciones que se hacen con cargo diferenciado, el monto de cobro de valores en general es quien predomina dentro de este segmento analizado, en el cual figuran aquellas transacciones que se realizan por los call center, quienes gestionan por llamadas telefónicas la adquisición de servicios con autorización de los clientes del sistema financiero. Se destacan los servicios ofrecidos por pagos de nóminas a empresas, pagos a proveedores, beneficios sociales, entre otros (ver figura 2).

Figura 2

Número de transacciones de servicios financieros con cargo diferenciado



Nota: Adaptado de Transacciones de servicios financieros, por Superintendencia de Bancos, 2021

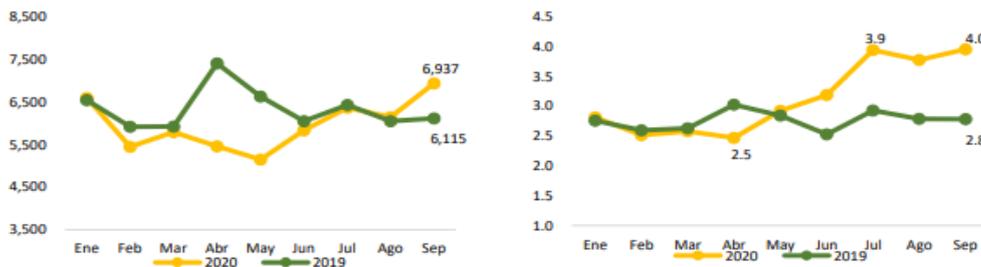
(https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826)

Según los datos que representa la figura 3, en el contexto de la pandemia se vio un incremento sustancialmente de las transacciones del sistema de pagos interbancario por parte del sector privado, tanto en clientes de la banca y de cooperativas de ahorro y crédito. Antes de la pandemia, las transacciones tenían en promedio anual unos 25 millones de operaciones, mientras que, para septiembre del

2020, se incrementaron en un 49% llegando a 35.7 millones de operaciones bancarias por parte del sector privado dentro del sistema bancario. En cuanto a las cooperativas, pasaron de 1 millón de transferencias a 3,4 millones para septiembre del 2020.

Figura 3

Sistema de Pagos Interbancario – Sector Privado (SPI)



Nota: Adaptado de Sistema de Pagos Interbancario – Sector Privado (SPI), por Banco Central del Ecuador, 2021

(<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-2.pdf>)

Bajo estos antecedentes, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2018) firma la Resolución No. 463-2018-F que establece un nuevo proceso sistemático que permite a las entidades bancarias verificar que el prestador de servicios no financieros demuestre en manera legal la aceptación expresa e inequívoca del socio, cliente o usuarios sobre el servicio adquirido.

Es así que, con el fin de recuperarse del déficit monetario que estas demandas produjeron a las compañías de telemarketing, se crea la necesidad de realizar un análisis profundo y objetivo sobre las estrategias de marketing utilizadas durante los procesos de ventas, por lo cual a través de este trabajo de investigación se establecerán las estrategias de marketing idóneas para incrementar las ventas acogiendo a la Resolución No. 463-2018-F. Tal como lo indica Banco Coopnacional (2016):

Son las inconformidades de los clientes respecto al servicio prestado por la entidad, ya sea en el manejo de sus cuentas, o, en los productos y servicios ofrecido y promocionados por las entidades financieras. Es una transacción básica por el derecho que tiene el cliente de exigir servicios de calidad, en los términos que le fueron ofertados, y a reclamar, de conformidad con la ley, cuando considere afectados sus intereses (pág. 3).

Dado que en un Call Center el CRM (Customer Relationship Management) permite perfilar un determinado tipo de cliente se establece que es una de las principales estrategias de marketing que deben implementarse y de esta manera aplicar las estrategias de cartera, por segmentación y funcionales que permitirán a los Call Center alcanzar los objetivos comerciales planteados a raíz de la publicación de la Resolución No. 463-2018-F.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de marketing que permita optimizar la captación de clientes por parte de los call center ubicados en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el presente estudio en función de la temática planteada.
- Establecer el perfil de operación que conlleve a un análisis estratégico situacional de la compañía.
- Proponer estrategias de marketing que permitan el incremento en las ventas por llamadas telefónicas acogiéndose a la Resolución No. 463-2018-F.

2. Marco Contextual

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing se refieren al conjunto de acciones que tienen el objetivo de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible (Galeano, 2019). La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante:

1. La selección del mercado meta al que desea llegar,
2. la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta,
3. la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y
4. la determinación de los niveles de gastos en marketing.

No se debe confundir estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambos son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo. Por ejemplo, la estrategia de marketing incluye la selección del mercado meta al que se desea llegar; en cambio, la estrategia de ventas establece el número de clientes a los que el vendedor debe contactar (por día, semana o mes) para llegar a ese mercado meta.

Según Sainz de Vicuña (2018), señala que:

Un plan de marketing está conformado por fases y etapas para su elaboración las cuales son importantes para llevar a cabo un proceso óptimo y lograr los objetivos trazados. La mayoría de autores coinciden en que el plan de marketing tiene pasos importantes en su elaboración que se realizan frecuencia". (p.74).

El propósito fundamental de las estrategias de marketing está en la identificación y comunicación de los beneficios que el negocio ofrece al mercado meta o target. Es de gran interés para todos los pequeños y micro empresarios que desean sobresalir ante la competencia que en la actualidad es muy agresiva (Conexión Esan, 2017).

Independientemente del medio usado, el cliente es un ser humano que siente, piensa y actúa e ira formando opinión con respecto a la empresa mediante cualquier

contacto que tenga con ella. De ahí que se debe priorizar los compromisos dentro de una institución o empresa para establecer buenas relaciones con el cliente. Es decir que se trata de servicio, de ética, de compromiso y de responsabilidad, así como de satisfacción personal y realización laboral.

A continuación, se describen los puntos que los clientes esperan dentro de un servicio (Estudia en línea, 2019):

- **Prestación pronta:** Cualquier cliente de un servicio lo primero que espera es que éste se le brinde en el menor tiempo posible.
- **Información veraz:** Un cliente bien informado, será el mejor aliado. Cuando los sistemas fallen o se produzcan atrasos o se avecine un cambio, es importante informarle al cliente de la situación, pedirle su comprensión y apoyo.
- **Importancia:** se debe demostrar siempre a los clientes que ellos son importantes, que son la razón de existir, que los servicios están dirigidos a él y que la organización ha sido pensada en función de prestarle un adecuado servicio.
- **Cortesía y amabilidad:** Sin caer en extremada confianza, el cliente espera un trato cortés, amable, respetuoso y amistoso.
- **Facilidades del servicio:** El cliente busca además en los servicios que éstos tengan facilidades en cuanto a horarios de atención, abundantes y efectivos sitios de pago, respuesta rápida a nuestras solicitudes de información y ágil trámite del servicio, entre otros.
- **Credibilidad y confianza:** En el trato al público se debe proyectar credibilidad y confianza, transmitirle al cliente que puede confiar pues los servicios son la respuesta a su necesidad.

Las expectativas del cliente de un buen servicio al cliente también juegan un papel en la satisfacción del cliente. Estas expectativas generalmente incluyen factores como:

- Seguridad y protección
- Información clara y precisa.
- Derechos legales a respetar
- Imparcialidad y objetividad

- Procedimientos de queja, consulta y sugerencia.
- Entrega ética

2.1.2 Script de telemarketing

El script de telemarketing es la herramienta de trabajo por excelencia de los profesionales de esta materia. Sin un texto que guíe al teleoperador durante la llamada, las posibilidades de que ésta fracase son infalibles. Debido a su importante papel en el perfeccionamiento de la estrategia, a la hora de componerlo hay que tener en cuenta diferentes variables. Pero, ¿cómo se elabora el speech de los agentes?

Generalmente, la primera reacción de un posible cliente cuando recibe este tipo de llamadas es de rechazo. Pero, si detrás de éstas hay un buen guion de ventas predeterminado, el desenvolvimiento de la conversación cambia por completo. Ya sea por teléfono, correo o mensajería instantánea, el texto del script de telemarketing debe ser breve y estar ensayado y adecuado al usuario en concreto.

- La redacción de un script debe atender a dos personas, al cliente y al teleoperador que va a realizar la campaña.
- Un texto adecuado debe ser sencillo y concreto; es decir, proporcionará la información necesaria llamando la atención del cliente lo antes posible.
- La presentación es fundamental ya que determina, en cierto modo, si el teleoperador será escuchado o no. En este sentido, es muy importante tener en cuenta aspectos como el tono y el ritmo.
- El lenguaje utilizado debe ser natural y sencillo, sin llegar a caer en un trato que pueda ser considerado vulgar por el futuro cliente, el script será correcto y educado.
- Por último, pero no menos importante, es fundamental adaptar el discurso a cada llamada y cliente.

Además de un buen script de telemarketing, para lograr los resultados esperados, es necesario buscar apoyo en soluciones y herramientas de telemarketing que faciliten el desarrollo de la estrategia a los teleoperadores. Tan significativo es el script y la solución de telemarketing que se elija, como lo son los datos y resultados obtenidos a lo largo de cada una de las campañas y a la culminación de las mismas.

Por último, se debe tener en cuenta que, lo más importante en el análisis de datos y seguimiento de los resultados es tener la capacidad de realizar cambios sobre la marcha que permitan mejorar los resultados finales. Unos resultados que siempre dependerán, en todo caso, del objetivo de la campaña en concreto.

2.1.3 Servicio al Cliente

De acuerdo a la definición de varios autores, el servicio al cliente es un valor agregado, inmaterial que tiene influencia a la hora de medir la lealtad al cliente, reiterando el consumo del producto, para lo cual se recomienda realizar esfuerzos para la optimización de los servicios. Este servicio constituye un valor agregado por parte de las empresas, porque consiste en ir más allá de la venta de productos hacia los clientes, el cual consiste en añadir un beneficio extra para incrementar la aceptación, a la hora de consumir un bien o servicio (García, 2016).

El servicio al cliente tiene una importancia fundamental dado que, mientras tenga presencia en el mercado, los clientes podrán contar con mayores opciones para poder elegir el producto o servicio que desean adquirir, tomando en cuenta la importancia de ir perfeccionando y ajustándose a las necesidades de los clientes (Morán, 2017).

A medida que los competidores ponen énfasis en la atención al cliente, insertan variables tales como la calidad y el costo, por lo que se utilizan estrategias que buscan marcar diferencias del resto de la competencia. Cada vez se puede comprobar que la clientela es más exigente que, va más allá del precio sin o que busca también una atención óptima, ambiente cómodo y agradable, trato único con un servicio ágil.

Dentro de los aspectos que caracteriza la atención al cliente, se mencionan las siguientes (García, 2016):

- 1) Intangibilidad: la cual consiste en diferenciar los productos de los servicios. Debido a que el marketing de servicios es no palpable, son procesados por medio del comportamiento de los clientes, están sujetos a ser imitados dado que no se pueden patentar, no son fáciles de demostrarse en el instante.
- 2) Integral: en el cual consiste que cada uno de los miembros de las empresas, tienen un porcentaje de responsabilidad en la producción del servicio, dado que, cada uno interviene en el resultado final del cual se hace entrega al cliente.
- 3) Heterogeneidad, consiste en que el servicio no siempre se presta de la misma manera, sino que depende del recurso humano que lo realice, debido al ánimo cambiante que puede darse en cualquier momento.

- 4) Producción y consumo simultáneos: los servicios son vendidos y luego se prestan de la misma forma que se consumen. Es decir, se exploran y se degustan al mismo momento de ser consumidos.
- 5) Perecederos: los servicios no pueden ser preservados o almacenados, por lo cual al momento que se consumen, se agotan.
- 6) Promesa básica: se ofrece al cliente de acuerdo a que esté a la medida acorde a las expectativas.
- 7) Satisfacción: es clave siendo el centro de la atención al cliente. La satisfacción del cliente se dará en la forma como se aprovecha el momento de ser consumido y su eficiencia en ser producido para ser ofrecido al cliente.
- 8) Valor agregado: se ofrecen ventajas competitivas en el producto, siendo clave para diferenciarse en los mercados con respecto a los competidores.

2.1.4 Administración de Relaciones con el Cliente (CRM)

El CRM es una estrategia cuando se unifican y son llevadas a cabo y cuando se cumplen con los objetivos. Los objetivos de los negocios tienen que ser tangibles, medibles y que soporten de forma directa la estrategia. Incluyendo lo siguiente:

- a. La visión de los clientes.
- b. Consolidación de la información de los clientes.
- c. Sistemas y Procesos probados.

Se fundamenta en una estrategia y en aquellas aplicaciones en la que las empresas centran sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su satisfacción y fidelidad e incrementando la rentabilidad, mediante el análisis de las informaciones extraídas desde los diferentes canales o medios de comunicación como: las llamadas telefónicas del área de ventas, hasta sitios webs de autoservicio (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013).

Para implementar exitosas estrategias y objetivos de CRM es preciso tomar en cuenta algunos consejos para estimular su forma de pensar y evitar algunos fraudes:

- El CRM no debe ser considerado como un proyecto más, sino como un viaje continuo, donde las organizaciones son más exitosas poniéndolo en práctica y constantemente evaluadas.

- Utilice un equipo representativo compuesto por personal de varios departamentos asegurándose que todos los departamentos y comunidades de usuario claves están siendo representados de forma justa.
- Haga una evaluación del software CRM, de acuerdo con los criterios para la toma de decisiones basándose en los objetivos de negocios estratégicos.

2.1.5 Estrategias de Marketing Digital

Para el autor Selman (2017):

El marketing digital es la estrategia de mercado que está detrás de cualquier acción que se realiza online. El uso del social media puede formar parte de una estrategia de marketing digital (en realidad, hoy es prácticamente indispensable que una empresa tenga presencia en redes sociales). El social media está formado por un conjunto de plataformas de software que permite a unos usuarios compartir información alrededor de una temática específica.

El marketing digital ha llegado a revolucionar la labor de la mercadotecnia a nivel mundial como un conjunto de actividades que una empresa o persona ejecuta en línea con la finalidad de gestionar una identidad de marca a través de las diversas estrategias de marketing digital y ejercer contenido específico para mejorar la afluencia de usuarios (Bricio Samaniego, 2018).

Esta herramienta hace parte de la vida de cualquier persona con acceso a internet a pesar de haber surgido un poco más de 20 años. Esta vertiente del marketing revolucionó la manera en cómo las empresas se comunican con los consumidores y como el internet cada día se encuentra más presente en la vida de todos, el marketing digital por su parte, se encuentra disponible para las empresas en todos los tamaños debido a que no necesita de mucho presupuesto para generar óptimos resultados.

2.1.6 Las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter conocido como el padre del Marketing, indica que todas las empresas tienen un impacto sustancial dentro de la situación competitiva en el marco

de la industria, existiendo dos tipos de competencia: la positiva y destructiva. En el primer tipo de competencia, se da cuando el competidor busca marcar diferencia con sus similares, y la segunda ocurre cuando existe una guerra de precios (Brume, 2017). El modelo de Porter permite a los administradores identificar las oportunidades y amenazas, siendo eficaz para la formulación de estrategias y permite identificar la posición de las organizaciones ante sus competidores. Las fuerzas por las cuales deben considerar las empresas en el mercado, son las siguientes (Donawa & Morales, 2018):

- **Amenaza de nuevos aspirantes:** Los nuevos competidores entran con capacidad innovadora, con el propósito de captar una cuota de mercado, la cual sirve para ejercer presión sobre los precios, costos y la inversión que se requiere para competir.
- **Influencia de los proveedores:** Los proveedores ocupan más valor para sí mismos a la hora de cobrar precios elevados, limitando la calidad de los servicios o trasladar los costos a los clientes. El poder de negociación de los proveedores, se da cuando deciden aumentar los precios de los insumos o elevar los costos de la industria. Este poder afecta de forma directa a la intensidad de la competencia, originando una asociación entre empresas para poder ejercer control o influencia sobre los proveedores.
- **Influencia de los compradores:** Los clientes también ejercen influencia al igual que los proveedores, los cuales presionan los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o mayores beneficios, cuyos resultados consiste en la subida de costos y enfrentando a los demás participantes en el mercado. Los clientes pueden ser personas que pertenecen al último eslabón de la cadena productiva, o las empresas que distribuyen los productos de la industria hacia los consumidores finales. A la hora de comprar un gran volumen de cierto producto, el poder de negociación representa una fuerte influencia que intensifica la competencia dentro de la industria.
- **Amenaza de los sustitutos:** Esta amenaza se da cuando la cadena es indirecta, cuyo producto se reemplaza el producto de un segmento del mercado (Espinoza, 2020). La función de un producto sustituto comprende la rescisión de un producto para comprar ya sea uno usado o algo nuevo. Cuando esta

amenaza es elevada, la rentabilidad de las organizaciones se ven afectadas limitando los precios que las empresas pueden cobrar en el mercado.

- **Rivalidad entre competidores:** Dentro de la rivalidad entre competidores, se encuentran aquellas estrategias entre ellas: descuento en los precios, nuevas mejoras en el producto, entre otras. En algunos casos, la rivalidad limita el rendimiento de una organización, la cual hace bajar el potencial productivo, cuyo grado de influencia se eleva cuando los competidores son numerosos o tienen un tamaño similar, cuyos rivales se les hace difícil poder entrar en asuntos de mercado.

2.1.7 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor comprende las reacciones a la hora de comprar, para lo cual sigue un proceso de búsqueda, evaluación de cada uno de los productos para satisfacer sus necesidades acorde a la perspectiva. Vale recalcar que, en esta etapa, los consumidores seleccionan dentro de algunas opciones el producto para consumirlo (Castillo & Zambrano, 2015). Este proceso se centra en cada uno de los actos que los consumidores realizan de forma directa con obtener, utilizar y consumir bienes y servicios.

Figura 4

Modelo de Comportamiento del Consumidor



Nota: Adaptado de Modelo de Comportamiento del Consumidor, por Castillo y Zambrano, 2021 (<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4412>)

De acuerdo a la figura 4, este proceso está basado en el modelo estímulo – respuesta, el cual se identifican aquellos factores del marketing y del entorno que motivan al consumidor, insertándose en la mente de cada uno de los clientes potenciales, a través de procesos psicológicos, los cuales se combinan con cada una de las cualidades individuales, determinantes a la hora de decidir la realización de la compra (Castillo & Zambrano, 2015).

2.2 Marco Referencial

Gustavo Carretero y Joanne Huamán (2019) de la Universidad Privada del Norte en Perú en su proyecto “Variación de la Calidad de Servicio en una empresa de Call Center en el año 2017” enfoca su investigación en las deficiencias de calidad en una empresa de Call Center y concluye con la importancia de identificar y describir la variación en el uso de los protocolos, la información del producto que se proporciona, la escucha activa que realiza y la validación que se efectúa; todas estas constituyen dimensiones importantes para determinar Variación de la calidad de servicio.

Alicia Calderón (2019) en la ciudad de Lima, Perú de la Universidad Privada del Norte realiza una investigación titulada “Análisis de experiencias e impacto de la Aplicación de Estrategias de Marketing para incrementar las ventas en empresas de servicios”. El estudio muestra la importancia de comprender la realidad sobre las estrategias de marketing que están aplicando las empresas, obteniendo resultados positivos en el proceso de comercialización, ocasionando un mayor impacto en el crecimiento de las ventas.

La investigación realizada por Brown (2017) de la Universidad de Guayaquil cuyo tema de proyecto se tituló “Análisis de la efectividad del servicio de Telemarketing de la empresa American Call Center en la campaña de portabilidad cliente CONECEL S.A.”. Este proyecto se desarrolló con la finalidad de aplicar una estrategia innovadora que logre ofrecer un mejor servicio de ventas telefónicas implementando estrategias y técnicas que permitan el incremento en el volumen de ventas mensual sin descuidar la calidad de las llamadas y de esta manera evitar ventas fraudulentas que generen pérdidas y eviten multas en un corto plazo. Los resultados de la propuesta de este proyecto fueron favorables.

Chichande y Morán (2018) en el estudio denominado “Diseño de estrategias de marketing de servicio para el contact center pluservice - Banco del Pacífico en el año 2018” tuvo como objetivo general el diseño de estrategias de marketing de servicio

para mejorar la calidad del servicio por medio del Contact Center Pluservice. Dentro de las principales causas de la problemática, se pudo identificar el hecho del tiempo limitado para capacitar a los postulantes a asesores telefónicos, reflejándose en la atención al cliente en cuanto a los conocimientos referentes a los servicios bancarios.

Además, se identificó una rotación de personal constante, bajando la cantidad de asesores para cubrir el tráfico de llamadas diarias, comunicación deficiente por parte de la Institución para informar sobre cambios o actualizaciones en los canales electrónicos, entre otras causas. Como consecuencia, los clientes han calificado como muy mala la gestión de la atención al cliente por parte de los operadores, siendo necesario proponer estrategias de marketing de servicio para mejorar la atención al cliente.

Dentro del estudio sobre la atención al cliente por parte del Banco del Pacífico, se realizó la recolección de datos por medio de una encuesta realizada a 384 clientes, lo cual concluye que existe una inconformidad en cuanto a la atención que se les brinda.

Entre los reclamos se destaca el mal manejo de los mismos en cuanto a tiempo y respuestas no esperadas, es decir, asesorías no acordes a lo requerido, problemas de actualización de los productos que ofrece el Banco y los inconvenientes generados por la devolución de llamadas. Se recomienda dentro del trabajo, capacitar de manera mensual a los asesores para que pueda existir un proceso de retroalimentación, y mejorar el rendimiento laboral de los mismos; además, especializar a los asesores por campaña, para que puedan atender los requerimientos de las áreas asignadas, afianzando sus habilidades y aptitudes.

Plasensia (2016) en el estudio denominado “Importancia del marketing relacional en el Banco de Guayaquil de la ciudad de Cuenca” tuvo como objetivo caracterizar la importancia del marketing relacional en dicho Banco dentro de la ciudad de Cuenca, para lo cual se identificaron las formas del manejo de sus relaciones y el uso correcto de sus políticas, tomando en cuenta los atributos de su marca y sus medios de mayor uso, para rentabilizar en el corto plazo sus objetivos financieros, y en el largo plazo con sus clientes.

Dentro de los hallazgos del estudio sobre el Banco de Guayaquil en la ciudad de Cuenca, se pudo identificar la dinamización existente en esta institución, a diferencia de las demás instituciones financieras, aplicando estrategias diferenciadoras que les

ha permitido tener éxito en el mercado, creando una solidez bancaria que le permita cumplir con las metas a largo plazo a favor de los ciudadanos cuencanos.

En cuanto a la atención al cliente, tiene una amplia gama de cobertura en el mercado, basada en el manejo de su relación con los clientes, preocupándose por la comunidad en la realización de programas de responsabilidad social, siendo un impulsor de desarrollo de productos y servicios para personas con acceso limitado al sistema financiero. Además, se destacó por calificar en un CRM colaborativo, por tener un servicio emisor y adquiriente en cumplir a cabalidad los proyectos, además de tener alta calidad en atención a Call Center y oficinas, con procesos óptimos y eficientes.

3. Análisis Estratégico Situacional

3.1 Análisis PESTA

3.1.1 Análisis Político – Legal

De acuerdo a Arregui et al.(2020), los estudios muestran que el Ecuador se ubica en el puesto 19 entre 55 países, como resultado de su calificación en materia de protección al consumidor. En cuanto a la protección legal contra el crimen cibernético y la aplicación de leyes de privacidad, los resultados demuestran que el país obtuvo una calificación de 0 sobre 100 acorde a la evaluación del Informe del Microscopio Global del 2018, mientras que, los resultados sobre el compromiso gubernamental referente a la seguridad cibernética, el resultado fue de 57/100. Estos escenarios son fundamentales tomando en cuenta los riesgos que debe enfrentar el cliente, para lo cual es urgente supervisar los servicios financieros y digitales.

A nivel internacional, el Ecuador se posicionó en el puesto 26 de 55 países durante el periodo 2008 al 2019, en cuanto a la protección del consumidor financiero, siendo un resultado desalentador para el país, lo cual implica el grado de vulneración existente en la protección de los consumidores de la Banca Privada.

De acuerdo al art. 157 del Código Monetario Financiero (COMF, 2014) establece que *“Los usuarios financieros podrán interponer quejas o reclamos ante la propia entidad, organismo de control o al Defensor del Cliente (...)”* (pág. 118). Esto implica que, ante la vulneración de derechos, se encuentran tres instancias para poder poner una queja sobre algún reclamo en particular, pero el marco del consumidor carece de normativa que permita dar respuesta y cobertura de protección a los clientes. Pese a que el art. 312 de la Constitución define la presencia de un Defensor del Cliente por cada entidad financiera, elegido de forma independiente enfocado en proteger y defender a los usuarios del sistema financiero, se debe asignar funciones más específicas a dichos funcionarios para que pueda tener un campo de acción más amplio en lo que se refiere a proteger al consumidor.

3.1.2 Análisis Económico

En base al uso de una cuenta dentro de una institución bancaria, el 51% de los dueños de la misma revelaron que, el 64% realizaron depósitos, el 67% realizó retiros, el 21% mantuvo en estado inactivo la cuenta, el 30% para el uso de reservas, el 8%

utilizó para cancelar los servicios básicos, el 9% utilizó su teléfono móvil para acceder a su cuenta, entre otros usos.

Figura 5

Porcentaje de la Población que usa sus cuentas para ahorrar en instituciones bancarias.



Fuente: Arregui et al.(2020)

De acuerdo a la figura 4, en el año 2017 el 12% de la población ecuatoriana ahorró en una entidad financiera, siendo un porcentaje similar al de la región, pero distantes a la zona euro y OCDE. Esto implica que, la forma de ahorrar lo hacen por medio de formas diferentes, los cuales no resultan convenientes dado que en distintas circunstancias complicadas no se pueden recuperar, siendo vulnerables ante riesgos financieros (Arregui, Guerrero, & Ponce, 2020).

Esto se debe a la existencia de una baja cultura de ahorro, vinculado a una ausencia de educación financiera para la prevención de escenarios futuros, los cuales les permite canalizar el uso de los ahorros de forma indispensable, entre ellos la educación para las futuras generaciones y los gastos mortuorios. Otra de las razones que debe destacarse, es que pese a contar con tecnología y telefonía móvil de última tecnología para el acceso y prestación de servicios financieros, en gran parte de la población son limitados debido a la dependencia de la tecnología necesaria que, en algunos casos es limitada.

3.1.3 Análisis Social

En lo referente a la educación financiera, el alcance y los servicios digitales se expanden hacia más personas y lugares, lo cual conlleva a la necesidad de educar y proteger a quienes hacen uso de los servicios financieros para administrar las finanzas personales de forma eficiente, y evitar las posibles prácticas abusivas sobre

quienes hacen uso de estos servicios, en delitos tales como: el fraude, tarifas injustas y sobreendeudamiento (ver tabla 1).

Tabla 1

Puntaje de Educación Financiera en la región

PAÍS	CONOCIMIENTO	COMPORTEAMIENTO	ACTITUD	EDUCACIÓN FINANCIERA
Chile	5,12	5,83	3,03	13,98
Bolivia	4,83	5,39	3,55	13,80
Colombia	5,13	5,15	3,32	13,60
 Ecuador	5,08	5,14	3,23	13,50
Perú	4,58	4,68	3,60	12,90

Arregui et al.(2020)

La tabla 1 muestra que, el Ecuador se ubica en cuarto puesto sobre la medición de capacidades financieras en los países andinos. Este estudio permitió hallar la existencia de brechas distantes con respecto a las capacidades financieras de la población, la cual se manifiesta en aquellas personas cuyo nivel de escolaridad es baja, pertenecientes a zonas rurales dentro de los quintiles más pobres.

3.1.4 Análisis Tecnológico

De acuerdo a Arregui, Guerrero, & Ponce (2020), en el Ecuador aproximadamente el 51% de los adultos tienen acceso directo a una cuenta bancaria, porcentaje que se encuentra por debajo del promedio regional, el cual es del 54%. El 63% de los tres quintiles más ricos tiene una cuenta en una institución financiera, al igual que el 33% de los 2 quintiles más pobres. Entre las personas que tienen 15 años de edad en adelante que no son titulares de cuenta, el 63% de ellos no tiene cuenta bancaria debido a la falta de fondos para su manejo, mientras que el 53% indica que los servicios financieros son demasiados caros. En cuanto al 37% presenta desinterés porque algún familiar tiene una cuenta; el 34% indicó que el banco se encuentra lejos de su casa, entre otros motivos.

En el 2017, se reportó que apenas el 28% de los ecuatorianos son propietarios de una tarjeta de débito, siendo inferior al promedio de la región latinoamericana y menor en 32 puntos en comparación a Chile. Dentro de otras barreras existentes en el

acceso al sistema financiero, se encuentra la falta de conectividad para acudir a los servicios financieros digitales; la brecha de género en un 8% y la falta de ingresos en un 21%.

3.2 Fuerzas de Porter

De acuerdo a Donawa y Morales (2018) existen cinco fuerzas determinantes en el mercado que permiten medir la rentabilidad en el largo plazo de un mercado o parte de este, cuyas fuerzas establecidas por Porter (2009) son las siguientes:

- Poder del cliente
- Poder del proveedor
- Amenaza de los nuevos competidores
- Amenaza de los productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

3.2.1 El poder de negociación del cliente

Para poder mantener la presencia en el mercado, las empresas tuvieron que profesionalizar los diálogos de forma robotizada, tomando en cuenta la respuesta que se busca por parte del cliente, logrando una interacción constante y sustentada para el ofrecimiento del servicio. Las solemnidades que se empezaron a manejar en el contacto con el cliente fueron de tal manera que, anteriormente era subjetiva por parte de la empresa, pero ahora, se tuvieron que manejar en base a script de ventas que les permitió generar aceptación por parte del cliente.

En la actualidad, los clientes son más indagadores, es decir, existe un manejo más consciente de la llamada a través de preguntas directas para los asesores, aclarando todo tipo de dudas referente al servicio al cual van a adquirir, y evitar adquisiciones impuestas como se hacía antes de la resolución 463.

3.2.2 El poder de negociación del proveedor

El poder de negociación del proveedor está determinado en un conjunto de variables dentro de las cuales está la importancia de la atención al cliente, existencia de productos sustituto, y cantidad de proveedores que existen para dicho producto (Donawa & Morales, 2018).

En cuanto al volumen de proveedores del servicio no financiero bajo la modalidad de los call center, de acuerdo a Peñafiel & Romo (2018), existen aproximadamente 3900 empresas de asistencia, de las cuales el 74% brinda asistencia a empresas y a la administración pública en temas referente a telecomunicación, asesoría contable y demás. El 26% restante ofrece asistencia a personas naturales en áreas como ayuda médica y dental, grúas en carretera, servicio mecánico, asistencia en el hogar, etc.

Dado el volumen existente de proveedores, el poder de negociación es bajo, tomando en cuenta que, el cliente tiene una amplia variedad de los mismos, por lo que, le resulta fácil seleccionar cuál sería la empresa que le podría brindar el servicio que el cliente requiere.

3.2.3 Amenaza de los nuevos competidores

En lo referente a la amenaza del ingreso de nuevos aspirantes en el servicio de call center, se pudo determinar limitaciones que existieron para el ingreso de los mismos, debido a las restricciones existentes en la normativa 463, la cual marcó un antes y un después en las gestiones telefónicas de servicios financieros a nivel nacional. En un primer inicio, la adaptación de este modelo para la mayoría de las empresas fue un poco difícil debido a que se tenía en frente un desafío de asumir la nueva resolución, dado que los volúmenes de ventas se verían disminuidos que, en unos casos decrecieron en un 30% a 50% dichos volúmenes, de tal forma que, los clientes empezaron a llamar para cancelar algunos servicios adquiridos anteriormente, como resultado de la pandemia que se vive en la actualidad

Otro de los aspectos a considerarse, fue la resistencia que hubo por parte de los asesores de ventas, en adaptarse al nuevo modelo, buscando siempre las garantías para la empresa y el cliente, tomando en cuenta las regulaciones que la Superintendencia de Compañías impuso de manera legal para la regulación de los servicios financieros.

3.2.4 Productos sustitutos

Dentro de los servicios no financieros, la amenaza de los productos sustitutos ha aumentado en el sector financiero, tomando en cuenta que, ahora se han expandido en empresas no tradicionales que brindan igual servicio, lo que hace que sea relativamente medio. Esto implica que, existe una amplia variedad de empresas que

pueden sustituir los servicios ofrecidos tradicionalmente en el sector financiero, los cuales están prestos para que los clientes los tengan como elección.

3.2.5 Rivalidad entre competidores

Para dar una mejor atención adaptada a la normativa, los procesos se vieron perfeccionados de manera más explícita, a tal punto que los clientes tienen más clara la decisión de elegir si desean o no el producto ofrecido por los call center.

Como parte de la aplicación de la resolución 463 en los call center respectivos, las empresas indicaron que, como parte de las salvaguardas que tienen hoy en día, está la documentación que sustenta la normativa, de tal forma que, se respalda en base a las auditorías internas que cada una de las empresas deben de tener en cuenta.

Debido a que no existía un servicio estandarizado, las llamadas por reclamo en tiempos de pandemia aumentaron que, en algunos casos, en vista de no ser atendidos a tiempo, se empezó con un linchamiento en redes sociales, dejando en descrédito a la empresa que ofrece el servicio. Vale recalcar que, el uso de las grabaciones, monitoreos de calidad son instrumentos fundamentales para medir la satisfacción de los clientes que, en algunos casos conllevó a reestructurar de manera completa el proceso de llamadas telefónicas, dando la atención debida a los mismos en cuanto a sus requerimientos.

4. Análisis de Estrategias de Marketing

4.1 Metodología

Para medir las fuerzas de Porter acorde al efecto de la normativa 463 hacia los call center en el Ecuador, se procedió a entrevistar a 4 representantes de empresas de servicios de Call Center representativos de la ciudad de Guayaquil, en base a 14 preguntas abiertas semiestructuradas. El propósito de este instrumento está en tener una percepción sobre el comportamiento del segmento de mercado referente a los servicios financieros que ofrecen este tipo de empresas, y las restricciones por las cuales afectan el funcionamiento de dicha actividad en el sistema financiero.

La población de la investigación está orientada en función a quienes son considerados como factor clave para brindar el servicio no financiero bajo la modalidad call center, considerando la resolución 463. En el presente trabajo, la población son todas las empresas call center que brindan servicios no financieros en el país.

En lo referente a la muestra, se la realiza por conveniencia, tomando en cuenta que el investigador definió a los profesionales que gerencian las empresas de call center dentro del país. Por tanto, debido a la dimensión poblacional, se seleccionaron 7 personas que cumplen con dicho perfil, siendo conocidos por el investigador.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Entrevista: Jefe Contact Center Plusservices S.A.

1. ¿De qué manera incidió esta normativa 463 para los contact center?

La normativa 463 marca un antes y un después a nivel de gestiones telefónicas en todo el Ecuador.

2. ¿En qué se basa ese antes y después?

El desafío en poder asumir esta normativa y aterrizarla a cada actividad, tarea que no es sencilla, ya que vienes trabajando sobre un modelo que te viene generando ingresos y ahora te toca adaptar tu modelo de negocio basado en lo que estipula la resolución.

Tener que aceptar que los volúmenes no van a ser los mismos, ya que por medio está una fase de adaptación, tanto del grupo de ventas como del futuro cliente.

3. ¿Cómo era el esquema que se utiliza anteriormente?

Un esquema sencillo, lineal, mucho más robotizado.

4. ¿Cómo es el esquema que se utiliza en la actualidad?

Es un diálogo estructurado, profesionalizado, con varias interrogantes en el mismo que buscan una respuesta por parte del cliente, logrando esa interacción constante.

5. ¿Cuál es el objetivo de aplicar esta resolución?

Brindar garantías para el cliente y para la empresa. Un 70% para el cliente que este consciente de lo que va a comprar y un 30% para la empresa, o más que los entes reguladores en este caso la Superintendencia de Compañías estén tranquilas que estas empresas tienen sus procesos transparentes.

6. ¿Cómo se vieron impactadas las ventas con la aplicación de la normativa?

En el negocio que laboro tuvimos que pausar unos meses las ventas, lo que si afectó nuestros ingresos, especialmente en el año 2018.

En el 2019 se empezó con un pequeño grupo de vendedores y así empezó la progresividad, en la actualidad ya estamos cerca de los volúmenes de venta que se manejaban anteriormente.

7. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

Nos tocó reinventarnos, revisar el diseño de ventas de pies a cabeza.

- ✓ Elegir el cliente que se le iba ofrecer
- ✓ Quien lo va a llamar
- ✓ Bajo qué forma lo va a llamar
- ✓ Diálogos adaptados para conversar con el cliente
- ✓ Post venta
- ✓ Validar con nuestras áreas de apoyo el cumplimiento del proceso
- ✓ Especializar cada uno de los actores del proceso

8. ¿Con cada una de estas estrategias que mencionó, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías?

La empresa tiene varios frentes de aseguramiento, los mismos que están apalancados en la tecnología y en los recursos humanos, ambos intervienen en este aseguramiento.

Las ventas son evaluadas al 100%, con un check list de todo lo que pide la resolución.

4.2.2 Entrevista: Coordinadora American Call Center

1. ¿De qué manera ha incidido la normativa en el contact center?

Impactó definitivamente, primero el personal con el que contábamos, de ser vendedores vía telefónica, tuvieron que cambiar su rol a receptores de denuncias, se cambió la prioridad de atención.

2. ¿Cómo se vieron impactadas las ventas con la aplicación de la normativa?

Se dejó de vender por cuatro meses y algo más, desde octubre 2018 hasta mediados de febrero 2019. Los ingresos se vieron fuertemente golpeados. Normalmente sólo en mi área manejábamos un promedio de 65.000 ventas mensuales, todo eso se dejó de percibir durante cuatro meses y medio.

3. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

- Escoger el tipo de seguro de mayor salida (basados en los históricos de venta).
- Modificación del speech, doble vía, interacción con el cliente, conversación.
- Implementación de nuevos productos.
- Ofrecer un valor agregado, a los clientes que aceptaban nuestro servicio le obsequiamos un servicio tangible, de tal forma que pueda calificar nuestro servicio.

Como estrategias alternativas se realizaron:

Incentivos para el personal

Capacitaciones continuas

4. ¿Cómo percibes el comportamiento del consumidor en la actualidad?

El consumidor quedó “alerta”, no solo por la denuncia del periodista, sino por las múltiples llamadas que realizan los contact centers, sin embargo con la estrategia de modificación del speech, se obtiene naturalidad y eso de cierto modo le transmite seguridad al cliente.

5. ¿De qué forma se garantiza la satisfacción de los clientes al momento de realizar una venta?

Auditoría del 100% de las ventas, anteriormente se manejaba sólo una muestra.
Plantilla de evaluación, con diferentes ítems que miden el grado de atención del vendedor.
Encuestas NPS para el cliente.

6. ¿Cómo se vieron impactadas las ventas con la aplicación de la normativa?

La normativa afectó directamente a los ingresos, dado que las ventas cayeron significativamente en los meses subsiguientes de la aplicación de la norma.

7. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

Dentro de las estrategias claves para que las ventas tomen nuevamente su rumbo, nos tuvimos que asegurar qué tipo de oferta se le iba a ofrecer, coordinar la persona que lo iba a llamar y los códigos de comunicación que se utilizarían en este tipo de llamadas.

8. ¿Con cada una de estas estrategias que mencionó, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías?

Se puede decir que, hemos prevenido cualquier duda e inconveniente y además, se ha asegurado que las ventas que se han realizado sean bajo el marco de la normativa, para evitar problemas a futuro.

4.2.3 Entrevista: Jefe Contact Center T-ASISTE S.A.

1. ¿De qué manera ha incidido la normativa en el contact center?

Podemos decir que, en la actualidad de manera positiva, ya que el cliente se va muy consciente de lo que ha adquirido, convirtiendo la venta muy duradera en el tiempo.

2. ¿Cómo se vieron impactadas las ventas con la aplicación de la normativa?

Anteriormente se hacían un promedio de 13.000 ventas mensuales, en el primer mes de aplicación de la norma se realizaron 2.000 ventas

En la actualidad ya se ha retomado el volumen de ventas, están por las 19.000 ventas mensuales.

3. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

Se basaron en lo siguiente:

- ✓ Buscar nuevos canales de venta
- ✓ Enfocarse en el asesor, sacarlo de ese esquema tradicional, mecanizado, para convertirlo mucho más natural y espontaneo.
- ✓ Acompañamiento y seguimiento.

4. ¿Qué tiempo les tomó adaptarse a este nuevo cambio?

Les tomó aproximadamente un año.

5. ¿Cómo era antes el comportamiento del consumidor y como lo es ahora?

El cliente ya no es el mismo de antes, escucha atentamente lo que se le va a indicar telefónicamente, está alerta que no se le vaya a activar algo que él no haya aceptado de manera consciente.

6. ¿Con cada una de estas estrategias que mencionó, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías?

Claro que sí, ya que nuestras áreas de apoyo se encargan de validar el cumplimiento del proceso, para que este sea un respaldo sólido que es lo que busca la resolución.

- ✓ Cumplimiento del script.
- ✓ Identificarse (nombre de la empresa)
- ✓ Mención del precio con y sin impuestos
- ✓ Realizar pregunta de validación para saber si el cliente está atendiendo mi llamada

7. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

Dentro de las medidas inmediatas que se tomaron para evitar los problemas que surgieron y fueron de conocimiento público, está la capacitación que se le dio al personal sobre la normativa vigente. Se incluyeron dentro de la capacitación, estrategias de ventas con los respectivos respaldos para prevenir situaciones legales en el futuro, destacando el permiso que otorga el cliente para grabar la conversación, preguntar una y dos veces sobre si desea adquirir el producto, entre otras medidas.

8. ¿Con cada una de estas estrategias que mencionó, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías?

Podemos garantizar que, en la actualidad, sí se cumplen con las garantías impuestas en el acuerdo 463, más aún con la capacitación dada a los empleados, nos da la seguridad de que se están realizando las cosas de la mejor manera.

4.2.4 Entrevista: Director Contact Center UNIBIP S.A.

1. ¿De qué manera incidió esta normativa 463 para los contact center?

Nos afectó en gran medida, tuvimos que invertir en nuevas líneas telefónicas, se encarecieron mis costos, ya no podía seguir generando llamadas por voz sobre IP. Tocó reestructurar todo el proceso de venta, una llamada mucho más pausada.

2. ¿Qué busca esta resolución?

Busca evitar una venta donde el cliente no acepte el servicio.

3. ¿Qué ventajas nos brinda esta resolución?

Una venta más sostenible (permanencia con el servicio).

Mejor efectividad de cobrabilidad.

4. ¿Cómo se vieron impactadas las ventas con la aplicación de la normativa?

Las ventas decrecieron en un 25% aproximadamente, se incrementaron las llamadas de reclamo. Los tiempos de cada llamada se incrementaron, ya que debíamos hacer escuchar las grabaciones a los clientes que buscaban una solución.

5. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

Se basaron en lo siguiente:

- ✓ Ajustes de scripts
- ✓ Mapear los tipos de clientes (datamining)
- ✓ Afinar los procesos
- ✓ Buscar otros medios de comercialización
- ✓ Potencializar nuestros productos
- ✓ La tecnología

6. ¿Cómo era antes el comportamiento del consumidor y como lo es ahora?

El cliente indaga constantemente durante la llamada, maneja la llamada prácticamente. Como conclusión podemos mencionar que la empresa se adaptó fácilmente a los cambios, prácticamente nunca sufrió un golpe como para caerse, sino que se convirtió en una oportunidad de cambio.

7. Con cada una de estas estrategias que mencionó, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías

Todo el proceso está documentado en lo que dicta la normativa, adicionalmente tenemos nuestra auditoría interna. Tenemos soportes de grabaciones, monitoreos de calidad, se realizan muestras para saber si el cliente está satisfecho.

8. ¿Con cada una de estas estrategias que mencionó, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías?

Correcto. El soporte de los archivos digitales más la documentación respectiva y el conocimiento sobre la norma, brindas las garantías suficientes para que las ventas se desarrollen en el marco legal respectivo, respetando al cliente en sus requerimientos.

4.2.5 Entrevista: Director Contact Center GEA ECUADOR

1. ¿De qué manera incidió esta normativa 463 para los contact center?

Nace en medio de una crisis mediática, por un comunicador social que alegaba haber sido estafado por medio de una venta telefónica.

Al final del camino esta resolución vino a reafirmar el proceso de venta que se venía realizando.

2. ¿Cómo se vieron impactadas las ventas con la aplicación de la normativa?

El impacto inicial en las ventas fue de un 50%, esto debido a los cambios, resistencia y compra razonada por parte del cliente, sin embargo, en una curva de adaptación de unos cinco a seis meses se pudo retomar el volumen de ventas que se venía manejando.

3. ¿Cómo era el esquema que se utiliza anteriormente y cómo es en la actualidad?

Si hay cosas diferentes lo que hizo la norma fue ponerlas en blanco y negro, esas solemnidades que la venta debe tener, anteriormente la venta era muy subjetiva de cada empresa, cada uno manejaba un script de venta que cubra una aceptación por parte del cliente.

Ahora no, esta resolución busca que en un diálogo con el cliente exista una aceptación expresa del servicio que se ofrece, cumpliendo parámetros como, por ejemplo:

- ✓ Coberturas del servicio (incluyendo las letras pequeñas)
- ✓ Pregunta al cliente para saber si entendió todo lo que se ha comentado
- ✓ El precio sumamente claro (con y sin impuestos)
- ✓ Aceptación clara y expresa de compra

4. ¿Resultó complicado adaptarse a la resolución?

No fue tan complicado adaptarnos a este nuevo modelo, a pesar de que el personal mostraba resistencia a los nuevos lineamientos y existe un período de adaptación para aquello. Hoy en día todos estos cambios ayudaron para que la venta sea muy sostenible. Hay empresas que todavía no se adaptan a esta resolución.

5. ¿Cómo era antes el comportamiento del consumidor y como lo es ahora?

Los clientes que en la actualidad llaman a cancelar, lo hacen producto de la crisis que ha desatado esta pandemia. Se perfeccionaron los procesos con esta normativa, mucho más explícita, a tal punto que los clientes en medio de la llamada deciden aceptar lo que se ofrece.

6. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

Factores claves:

- ✓ Reorganizar el proceso (ajustar scripts a la resolución).
- ✓ Capacitación y seguimiento constante.
- ✓ Aumentaron las muestras de calidad
- ✓ Mejora en las comisiones

7. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?

Dentro de las estrategias que fueron clave, está en la capacitación que se realizó con los colaboradores de la empresa, enfatizando que, las ventas a realizarse deben cumplir con los requerimientos respectivos que define el acuerdo 463. La clave está en detallar la información al cliente, dándoseles la libertad para que decida, todo en función de una información veraz y oportuna. Además, se mejoraron las comisiones de los vendedores, con el fin de que se motiven y apliquen de forma adecuada las normativas.

8. ¿Con cada una de estas estrategias que mencionó, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías?

Así, es. Hoy contamos con todos los aseguramientos y protecciones legales más la aplicación de nuestras propias estrategias, con el fin de que las ventas realizadas estén dentro de la ley, evitando cualquier distorsión de la misma.

4.2.6 Análisis de Entrevistas

De acuerdo a las entrevistas realizadas, los resultados mostraron que hubo cambios sustanciales a la hora de gestionar la venta de servicios no financieros en el país. Uno de ellos a la hora de efectuar con la aplicación de la resolución 463, fue la adaptación de un modelo antiguo a uno nuevo en el cual, se vieron afectados hasta cierto punto los niveles de ingresos que se percibía anteriormente. En esta etapa, se valoró con mayor énfasis la opinión del cliente y su aceptación del servicio ofrecido, con todas las garantías que las empresas deben de ofrecer para evitar los débitos indebidos de las cuentas bancarias de los mismos.

Otro de los efectos que trajo la normativa 463, está en que ahora el cliente está más a la expectativa del tipo de ventas que se le ofrecen mediante llamadas telefónicas. Por tanto, en la actualidad, algunas empresas tuvieron que adoptar diálogos bien estructurados, profesionalizados, con el propósito de que exista una interacción constante entre el vendedor y el cliente. El fundamento básico de los cambios se centró en que el cliente acepte el servicio, siempre y cuando se cumpla lo dispuesto en la resolución, para evitar futuros inconvenientes.

Dentro de las estrategias claves para poder volver a los niveles de ventas determinados anteriormente, se encuentran: 1) segmentación de clientes a llamar; 2) asesores a seleccionarse; 3) codificación de llamadas; 4) adaptación de diálogos para conversar con el cliente; 5) establecimiento del servicio post-venta; 6) validación del proceso en base a una retroalimentación, y 7) especialización de los asesores quienes ofrecen los servicios.

La seguridad con la cual las empresas pueden determinar las ventas que realizan, se apalancan con la tecnología y los recursos humanos, realizando una revisión alineada a lo que la resolución solicita. Dentro de los aspectos que se toman en cuenta para la validación de los procesos, están los siguientes: 1) cumplimiento del script de ventas; 2) identificación de la empresa y asesor; 3) mención del precio con y sin impuestos, y 4) validación de pregunta para saber si el cliente está atendiendo de forma correcta la llamada del asesor.

Vale recalcar la importancia de la normativa 463, considerando todos los aspectos por los cuales tomaron en cuenta las empresas. Dentro de todas las medidas consideradas, se destaca el respeto a las decisiones de los clientes, más aún con los hechos que antecedieron esta normativa. Todos los entrevistados

coincidieron que, pese a tener afectaciones en sus ventas, las estrategias que tomaron se enfocaron en cuidar las decisiones que ellos tomen, y en caso de que acepten la venta respectiva de algún producto o servicio, asegurarse de que se cumplan todos los aspectos, sin imponer absolutamente nada.

4.3 Estrategias de Marketing

Dentro de las estrategias de marketing que deben tomar los call center, para poder adaptarse de mejor forma luego de la resolución emitida por el Gobierno del entonces presidente Lenin Moreno referente a los servicios financieros que ofrecen, se toma en consideración el modelo de la Administración de Relaciones con el Cliente (CRM). Este modelo interrelaciona las estrategias con los objetivos respectivos, los cuales deben ser medibles y tangibles, dándoles forma a la estrategia.

Conjuntamente con este modelo, se plantean como estrategias las 7P's de Porter referentes para las empresas de servicios, las cuales son: 1) producto; 2) precio; 3) plaza; 4) promoción; 5) personal; 6) procesos y 7) posicionamiento.

Estos componentes del marketing son fundamentales para que los clientes conozcan con claridad las características del negocio y servicio, para poder ser impulsados y posicionados en el mercado.

4.3.1 Estrategias de Producto

De acuerdo a varios estudios, para el ofrecimiento de servicios no financieros, debe cada call center constar con herramientas de gestión que les permita formalizar la contratación de los servicios que permita tener doble protección, es decir a los bancos y la empresa quien ofrece los servicios no financieros. Tomando como referencia las restricciones impuestas en la resolución 463, las estrategias por las cuales se plantean para adopción de las empresas, se detallan las siguientes:

- Ajustes de scripts de ventas
- Mapeo de tipo de clientes (datamining)
- Afinación de los procesos
- Capacitación y seguimiento constante
- Grabaciones de llamadas con permiso del cliente.

Este tipo de estrategias se ajustan a la resolución emitida, lo cual permiten que el ofrecimiento de los servicios no financieros tenga una mayor transparencia hacia al

cliente, segmentando por montos, tipo de servicios a ofrecerse, entre otros. Además, en conjunto con estas medidas, dentro de los procesos para ofrecer a los clientes, se tomará en cuenta los siguientes pasos para sistematizar la contratación de servicios, tal como se demuestra a continuación (Peñafiel & Romo, 2018):

Tabla 2
Tiempo de proceso de acción

Proceso	Tiempo	
	SMS	Email
Orden de datos	1 hora	1 hora
Tiempo de envío	5 min	5 min
Tiempo total	1h 5 min	1h 5m

Tal como lo indica la tabla 2, luego de tener un contacto telefónico con el cliente, se formaliza el ofrecimiento del servicio con el envío de un sms y un correo electrónico, el cual evidencia la gestión realizada por el asesor de ventas del servicio respectivo, convirtiéndose en sí el proceso sistemático de contratación electrónica de servicios no financieros.

4.3.2 Estrategia de Plaza

Dentro de la estrategia de plaza, debido al alto grado de individualización con el cliente, se sugiere como alternativa la creación de una página web, la cual constará con dominio, hosting y certificación SSL, cuyos componentes darán el soporte necesario que permita que la atención al cliente sea muy personalizada, fluida con funcionalidades específicas de acuerdo al servicio que se oferta.

Dado que son empresas de servicios, otra de las estrategias más allá de la página web, está en la reorganización de cada uno de los procesos rediseñando la forma de contactar al cliente desde las llamadas telefónicas hasta llegar a la página web. La importancia de adaptar los diálogos para conversar con el cliente dentro de las llamadas telefónicas, es otra de las estrategias a tomarse en cuenta desde el lugar que se realice el contacto respectivo.

Además, al tener definido el mercado por cada una de las empresas call center, los asesores comerciales de cada una de ellas, establecerán lazos de confianza con el cliente, con el fin de prestar una gestión de asesoría que fidelice la relación con la

empresa en el largo plazo. Estas empresas tienen la ventaja de estar ubicadas a nivel nacional, cuyo alcance es amplio.

4.3.3 Estrategias de Promoción

La promoción de los servicios son las actividades que les permite a las organizaciones dar a conocer y comercializar cada uno de los productos y servicios en el mercado para llegar a los clientes potenciales. En cuanto a las promociones que deben realizar los call center en cuanto a los servicios a ofrecer, debe tomar en cuenta el comportamiento de cada uno de los consumidores mediante segmentaciones de mercado por medio del sistema Big Data, a través de las siguientes estrategias (Adventus Systems Ibérica S.L., 2016):

- 1. Usar la información del agente:** Recopilar la información de los agentes de servicios, para la creación y personalización de clientes y su respectiva segmentación.
- 2. Análisis predictivos:** Estructurar y analizar los segmentos de clientes de acuerdo a los patrones que se van identificando, para formar estrategias de captación de clientes.
- 3. Realizar un feedback:** Esto implica la evaluación de la segmentación clientelar es la más adecuada, para lo cual deben utilizarse aparte del servicio telefónico, canales de comunicación tales como: email, social media, chat live, entre otros.

4.3.4 Estrategias de Precio

Para lograr un contacto con los potenciales clientes dentro del mercado de servicios no financieros, se planifica un envío masivo de 500 sms y 6000 emails diarios con la publicidad del servicio al cual se desea ofrecer, llegando a 6.500 personas diariamente (ver tabla 3).

Tabla 3
Cronograma de actividades diarias

Día	Número de SMS	Número de Emails
Lunes	500	6.000
Martes	500	6.000

Miércoles	500	6.000
Jueves	500	6.000
Viernes	500	6.000
Total	2.500	30.000

Se proyecta en función de la tabla 3, los envíos masivos que se realizarán de forma semanal por parte de los call center que tienen dentro de sus expectativas ampliar la mayor cantidad de clientes, cuyos valores de muestran a continuación:

Tabla 4
Proyección de actividades

Proyección	SMS	Emails	Total
Semanal	2.500	30.000	32.500
Mensual	10.000	120.000	130.000
Anual	120.000	1'440.000	1'560.000

De acuerdo a Peñafiel y Romo (2018) los precios para ofrecer los servicios de SMS e EMAIL de Marketing, se establecen de acuerdo a los siguientes rangos (ver tabla 5):

Tabla 5
Costo de transacciones proyectadas

Cantidad de transacciones	Cantidad Mensual	Precio por cada transacción	Costo Mensual	Costo Anual
SMS	10.000	\$0.039	\$390	\$4680
Email	120.000	-	\$280	\$3360
Total	130.000		\$670	\$8040

Fuente: Peñafiel y Romo (2018)

En lo referente a la adquisición de un sitio web para sistematizar los procesos de consolidación de servicios no financieros con los clientes, los costos de inversión se detallan a continuación (ver tabla 6):

Tabla 6*Costo de formulario en línea*

Componentes	Costo	Costo Anual	Frecuencia de pago
Diseño sitio web	\$300	\$300	UNICO
Dominio	\$50	\$50	ANUAL
Hosting	\$50	\$600	MENSUAL
Certificado SSL	\$30	\$360	MENSUAL
Total		\$1310	

En base a los datos de la tabla 6, tanto el diseño web y el dominio son de pago único y anual respectivamente, mientras que, el hosting y el certificado SSL tienen una frecuencia de pago mensual, cuyos elementos son de utilidad para el funcionamiento de la página web, que contribuirá a la adaptación de la oferta de servicios no financieros acorde a los lineamientos de la resolución 463.

De acuerdo a la tabla 7, el total de inversión estimado que una empresa call center debe tener para poner en ejecución un sistema de gestión de atención al cliente, alineado a los requerimientos de la resolución 463 son los siguientes:

Tabla 7*Inversión sistema de gestión de atención al cliente*

Elementos	Valor
Transacciones proyectadas	\$8040,00
Formulario en Línea	\$1310,00
Total	\$9350,00

4.3.5 Estrategia de Personas

Al momento de realizar las ventas de forma presencial u online, los clientes son el centro de atención de cada uno de los negocios. Dentro del negocio de los call center que ofrecen servicios financieros, la atención personalizada y los mensajes dirigidos a las emociones de los usuarios, son determinantes a la hora de captar y fidelizar cada uno de ellos. Por tanto, las estrategias a utilizarse son las siguientes:

- Reorientar el proceso de atención al cliente bajo la normativa de la resolución 463.

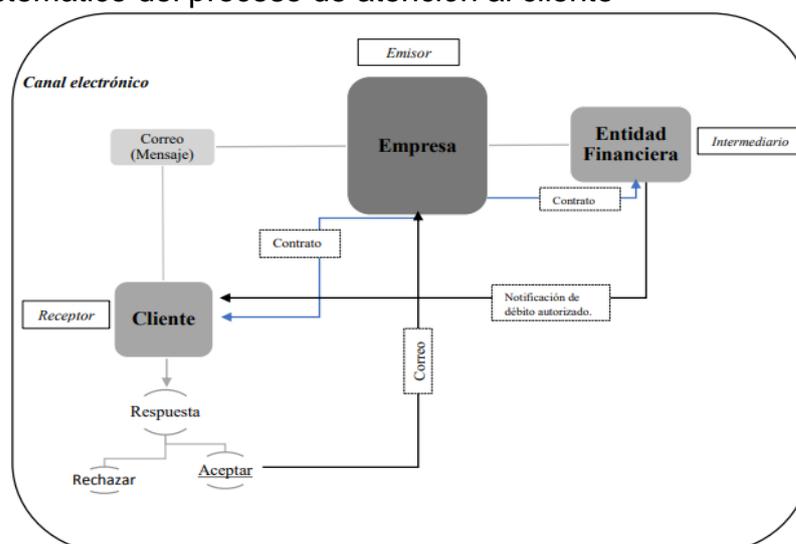
- Elegir al cliente que se va a ofrecer el servicio a través de la segmentación de mercado que se enfoca el servicio.
- Capacitación a cada uno de los asesores para que puedan manejar las ofertas de cada una de las empresas agentes de servicios y las emociones de los clientes actuales y potenciales.
- Ajustar los scripts de ventas de acuerdo al público al cual se quiera alcanzar.
- Exponer de forma detallada y precisa con sus valores respectivos cada uno de los servicios que se ofrecen a través del call center.
- Realizar un seguimiento respectivo de los clientes captados a través de los procesos realizados.

4.3.6 Estrategia de Procesos

Dentro de la estrategia de procesos, estos se basan en la comunicación directa entre el cliente y el call center, retroalimentando de manera positiva y negativa de acuerdo a la efectividad del proceso por el cual se esté manejando. Dentro de dicho proceso se encuentran las respuestas por email, llamadas telefónicas, y demás que se reciban a través de los canales de comunicación establecidos. En cuanto al proceso sistemático para la contratación electrónica de servicios no financieros, se los detalla de la siguiente manera:

Figura 6

Flujograma sistemático del proceso de atención al cliente



Fuente: Peñafiel & Romo (2018)

1. La compañía emisora del servicio, contactará mediante una base de datos a los clientes pertenecientes al agente para ofertar los servicios no financieros respectivos.
2. El asesor y el cliente interactúan en función del diálogo claro y preciso sobre el servicio ofrecido detallando de qué se trata, con sus respectivos valores acorde a cada uno de ellos de forma clara y concisa. Dentro de este paso, es importante indicarle que su llamada está siendo grabada para constatar y respaldar el proceso.
3. En caso de aceptación del servicio, se le indicará que acceda al formulario en línea a través de un enlace que se le hará llegar vía correo electrónico, donde tendrá que completar su información personal para su aceptación respectiva, caso contrario, se le agradece por su atención concluyendo el proceso.
4. El call center enviará el contrato del servicio no financiero como respaldo de la aceptación del cliente sobre el mismo y a su vez, el medio de pago.
5. La entidad financiera enviará al cliente un aviso automático de la notificación de débito de su cuenta por el servicio no financiero adquirido.

4.3.7 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de cada una de las empresas de Call Center se centra básicamente en su reputación como empresa, las cuales se vieron afectadas en función de lo ocurrido con los débitos bancarios no autorizados por parte de la Banca en servicios no contratados por los clientes. Por tanto, para revertir aquella mala imagen y posicionar a las empresas prestadoras de servicios call center, deberán seguirse los siguientes lineamientos:

1. Identificarse de forma expresa la empresa a la cual representa el asesor.
2. Trato diferenciado con los clientes sobre los servicios a ofrecerse.
3. Detallar las coberturas del servicio en su totalidad.
4. Preguntar de forma respetuosa al cliente si entendió sobre el producto/servicio ofrecido.
5. Preguntar de forma clara y expresa la intención de compra del servicio a ofrecerse.
6. Invitar a los clientes contactados a realizar una encuesta de atención al cliente para medir el servicio ofrecido.

7. Capacitar de forma constante a los asesores en línea para que cuenten con herramientas en servicio al cliente y de cada uno de los productos/servicios del emisor.

Estos lineamientos contribuirán de manera directa en recuperar la reputación de cada una de las empresas que ofrecen servicios de call center y cuyos emisores son quienes ofrecen el servicio, para lo cual, se necesita el consentimiento de los clientes y puedan acceder al servicio sin ningún inconveniente.

Además, el posicionamiento para las empresas call center, deberá centrarse en tres aspectos fundamentales: mercado objetivo, diferenciación y beneficios ofrecidos. Dentro del mercado objetivo, cada empresa deberá posicionarse como la mejor opción del mercado en servicios de call center, brindando experiencias únicas y seguras en la relación multicanal con los clientes. En cuanto a la diferenciación, dichos canales deben ser tangibles e intangibles. Dentro de los canales tangibles, deberá darse la apertura de múltiples canales de atención, colaboradores con espíritu de servicio, flexibilidad, seguridad y confidencialidad. En lo que respecta a lo intangible, se debe estrechar las relaciones con los clientes, creando una cultura de servicio hacia los mismos.

Finalmente, se tiene la segmentación la cual consiste en dividir el mercado por medio de los segmentos: demográfico y psicográfico. En cuanto al segmento demográfico, se divide en segmento medio, medio alto y alto. En estos sectores, están los servicios financieros, comercio, retail, telecomunicaciones, seguros, entre otros. A su vez, está el segmento psicográfico, cuenta con clientes que están conectados con las tecnologías, para una mejor atención considerando características o patrones de comportamiento entre ellos.

5. Conclusiones

El año 2018 despertó una inconformidad en los usuarios del sistema financiero debido a los débitos no autorizados por servicios que jamás contrataron, lo cual generó una queja a nivel nacional sobre estos hechos, los cuales trascendieron hasta la Asamblea Nacional y la Presidencia de la República, para lo cual se emitió una normativa que regulaba la contratación de dichos servicios en el sistema financiero.

Esta resolución determinó que, para que el servicio no financiero fuese debitado en las cuentas bancarias de los clientes, debe haber un consentimiento expreso de la persona propietaria de dicha cuenta, para que la institución bancaria pueda realizar el débito correspondiente, caso contrario, está totalmente prohibido realizar dicha transacción.

Ante tales medidas, quienes se vieron afectadas las empresas Call Center quienes funcionan como intermediarios entre las empresas emisoras de los servicios y los clientes, para lo cual debieron modificar sus sistemas de atención al cliente, alineados con la normativa 463 y poder estandarizar la forma de atención de una manera más personalizada, detallada en cada uno de los servicios, expresando claramente el consentimiento respectivo por parte de los clientes.

Estos escenarios confirmaron la caída sucesiva que ha tenido el país en cuanto a atención al cliente. En lo referente servicios financieros, Ecuador se ha ubicado en el puesto 26 de 55 países evaluados durante el periodo 2008-2019, evidenciando la vulnerabilidad de los consumidores financieros, encontrándose desprotegidos en sus derechos como tal. Dichas medidas que falta aún por tratar por parte de las autoridades, está el establecimiento de un marco legal dentro de Ley de Defensa del Consumidor, en cuanto dar un seguimiento respectivo sobre los reclamos que los clientes realizan, y a su vez, la seguridad con la que deben contar en ser atendidos ante estas anomalías presentadas.

En lo referente al marco teórico, se definieron componentes referentes al marketing. Dentro de estas herramientas, se destacan los scripts de telemarketing, cuya función está en brindar al teleoperador un guion de ventas para asegurar el éxito de las llamadas con los potenciales clientes, en el cual se destacan aspectos tales como el lenguaje, la presentación y el desarrollo del diálogo. También, se destaca el modelo CRM, el cual involucra la interacción entre los objetivos y estrategias orientadas de mejor manera a los clientes. Esta herramienta involucra la visión de los

clientes, consolidar la información de los mismos y tener en óptimo funcionamiento, los sistemas y procesos respectivos.

En cuanto al perfil de operación que deben llevar las empresas call center para dar cumplimiento a la resolución 463, las mismas detallaron algunos aspectos comunes. Dentro de dichos aspectos se destacan la importancia de detallar la información ofrecida sea del producto o servicio a los clientes, respetando su decisión de aceptar o no lo ofrecido.

Se destaca, además, la segmentación de clientes para realizar las respectivas llamadas telefónicas, aplicando codificaciones de diálogos dentro del marco de la ley para captar la mayor cantidad de clientes y recuperarse de la caída significativa que tuvieron casi todas las empresas de call center por estas nuevas medidas. La importancia de la presentación del asesor comercial, habiendo sido preparado previamente con la normativa legal en marcha, es otro de los puntos a destacarse dentro de las medidas operativas tomadas por las empresas.

Tomando como referencia las estrategias de Marketing sobre las 4P's de Porter, se plantearon algunas estrategias que coadyuvarían al desarrollo de los call center con la puesta en marcha de la resolución 463. En lo que respecta al producto, debe contratarse servicios que tengan doble protección, entre los cuales están la sistematización de servicios, los cuales son las órdenes de datos y el tiempo de servicios.

Dentro de lo que es la estrategia de plaza, la creación de una página web ayudaría a dar un soporte respectivo para la atención al cliente sea personalizada. Los asesores comerciales en cualquier lugar geográfico donde se encuentren, afianzan la relación con el cliente, aplicando diálogos estructurados que les permita fluir de forma relajada y confiable con ellos para aseguramiento de ventas de bienes y servicios.

En lo que respecta a la promoción, estas actividades deben ir acompañadas con un análisis del comportamiento de los clientes por medio de segmentaciones Big Data para segmentar y perfilar eficientemente su conducta con los gustos, preferencias y necesidades respectivas. En cuanto a los precios, existen rangos en cuanto a los productos que las empresas deseen adquirir, cuyos costos anuales están entre los \$3360 y \$4680, en lo referente a envíos de mensajes de textos y emails a los clientes, mientras que los costos para elaborar formularios en línea están en los \$1310.

Finalmente, están las estrategias de personas, procesos y posicionamiento. Dentro de estas estrategias, está la atención personalizada que, con la aplicación de la

resolución 463, se convierte en un estandarte dentro de los call center. Se destaca la importancia de reorientar el proceso de atención al cliente con la resolución respectiva, eligiendo el campo de segmentación respectivo al cual se dirige el ofrecimiento del producto o servicio. Además, la capacitación de los asesores implica un mejoramiento en los procesos de atención, los cuales se traducen en incremento en las ventas de bienes o servicios. Al poner en ejecución estas estrategias, permitirá que las empresas call center mejoren su reputación en el mercado, tomando los respectivos correctivos planteados, enfocándose directamente en la atención y elección que el cliente tome, para beneficiarse mutuamente.

6. Recomendaciones

Con los lineamientos que contiene la normativa 463 en su emisión y publicación, las empresas call center deben adoptar estrategias de marketing que les permita en primera instancia recuperar el nivel de ventas que tenían previo a dicha resolución. Este cuerpo legal contribuye a dar mayor énfasis en el consentimiento del cliente para poder adquirir el servicio ofrecido que, en contraparte de la empresa, deberá ser detallado de forma clara y precisa en cuanto al funcionamiento y los costos que tiene el mismo.

Bajo estas medidas, las empresas call center podrán recuperar el terreno perdido y reorganizarán sus procesos internos estandarizándolos, y a su vez diferenciando la atención de acuerdo al cliente que se le asigne a cada asesor, tomando en cuenta la ruta trazada en el proceso a seguir, ya sea para aceptar o rechazar la adquisición del servicio. Esto permitirá que, las empresas puedan posicionarse en el mercado adaptándose a los cambios propuestos, recuperando la confianza de los clientes potenciales.

Dentro de las recomendaciones, debe formarse alianzas estratégicas entre la Banca, empresas de seguros y servicios diferentes, con el fin de llegar a la mayor cantidad de clientes, ofreciendo productos o servicios con descuentos y de excelente calidad para beneficio de ambos. Otra de las medidas a tomarse, está actualizar de forma constante a los asesores de ventas, en lo referente a atención al cliente, manejo de códigos de diálogos dentro de los parámetros definidos en la resolución 463. Esto ayudará a fidelizar la relación entre empresas y clientes, cuyas proyecciones incrementarán los ingresos en el largo plazo, dado que las ventas se las realizará por especialización, dando un trato diferenciado a cada uno de ellos.

Finalmente, se recomienda incentivar al personal del staff de cada uno de las call center que prestan sus servicios, donde se motive a tener una actitud de calidad en el servicio hacia el usuario final. Este tipo de medidas, motivará a los asesores a mejorar los procesos de atención al cliente, identificándose con la empresa de manera más directa, cuyos resultados se reflejarán en el incremento de ingresos y aumento de cartera de clientes potenciales.

Bibliografía

- Adventus Systems Ibérica S.L. (2016). *Los 3 pasos para usar el Big Data en tu Contact Center*. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de ICR EVOLUTION: <https://icr-evolution.com/blog/3-pasos-usar-el-big-data/>
- Arregui, R., Guerrero, R., & Ponce, K. (2020). *Inclusión Financiera y Desarrollo: Situación actual, retos y desafíos de la Banca*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de Universidad Espiritu Santo: <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/3208>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Proyecto de Ley orgánica reformatoria a diversas leyes para evitar abusos de las entidades del sistema financiero Nacional*. Recuperado el 22 de julio de 2021, de Asamblea Nacional del Ecuador: https://asobanca.org.ec/new/wp-content/uploads/2021/06/3_Ley-orga%CC%81nica-Reformatoria-a-diversas-leyes-para-evitar-abusos-de-las-Entidades-del-sistema-Financiero-Nacional-Cobros-indebidos.pdf
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2020). *Evolución de los medios de pago en el Ecuador por contexto de la Pandemia COVID 2019*. Recuperado el 22 de julio de 2021, de Información Económica BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-2.pdf>
- Banco Coopnacional. (2016). *Definiciones Importantes*. Recuperado el 22 de julio de 2021, de Banco CoopNacional: https://www.bancocoopnacional.com/pdf/actualizacion_abril_2016/definiciones_importantes_04_2016_completo.pdf
- Bricio Samaniego, K. C. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n4/2218-3620-rus-10-04-103.pdf>
- Brown, F. (Noviembre de 2017). *ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL SERVICIO DE TELEMERKETING DE LA EMPRESA AMERICAN CALL CENTER EN LA CAMPAÑA DE PORTABILIDAD CLIENTE CONECEL S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/31269/1/Fatima%20Brow.pdf>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del

- Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 1-14. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Calderón, A. (2019). *ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS E IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN EMPRESAS DE SERVICIOS*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23296/Calder%C3%B3n%20Quintana%2C%20Alicia.pdf?sequence=2&isAllowed=n>
- Castillo, M., & Zambrano, J. (2015). *Análisis del proceso de decisión de compra en cafeterías en la ciudad de Guayaquil. Estudio del caso consumidores universitarios*. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de Repositorio Digital UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4412>
- Chichande, L., & Morán, M. (2018). *Diseño de estrategias de marketing de servicio para el contact center pluservice - Banco del Pacífico en el año 2018*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/35476>
- COMF. (2014). *Art. 157*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de De los usuarios financieros: <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
- Conexión Esan. (2017). *La importancia de contar con una estrategia de producto*. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>
- Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta - Magdalena, Colombia. *Escuela de Administración de Negocios EAN*(84), 97-108. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Ecuador Inmediato. (2018). *Eduardo Jurado se fue impune con GEA a “Cuesta (S)”*. Recuperado el 21 de julio de 2021, de Ecuador News: <https://ecuadornews.com.ec/2018/12/28/eduardo-jurado-se-fue-impune-con-gea-a-cuesta-s/>
- Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. *ResearchGate*, 1-19. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION

- Estudia en línea. (2019). *Servicio al Cliente*. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de Estudia en línea: <https://laedu.digital/2019/10/22/servicio-al-cliente/>
- Galeano, S. (20 de Mayo de 2019). *Estrategias de marketing: definición y claves*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/estrategias-de-marketing-definicion/>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de https://www.redalyc.org/pdf/993/Resumenes/Resumen_99346931003_1.pdf
- Gustavo Carretero, J. H. (2019). *VARIACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER EN EL AÑO 2017*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23592/Carretero%20Calle,%20Gustavo%20-%20Huaman%20Villegas,%20Joanne%20-%20Parcial.pdf?sequence=7>
- La Nación. (2018). *BANCOS, TARJETAS O FINANCIERAS TIENEN 30 DÍAS PARA DEVOLVER COBROS INDEBIDOS Y CON INTERESES*. Recuperado el 22 de julio de 2021, de La Nación: <https://lanacion.com.ec/bancos-tarjetas-o-financieras-tienen-30-dias-para-devolver-cobros-indebidos-y-con-intereses/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Instituciones financieras tienen 30 días para comprobar los reclamos sobre débitos a clientes*. Recuperado el 22 de julio de 2021, de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.finanzas.gob.ec/instituciones-financieras-tienen-30-dias-para-comprobar-los-reclamos-sobre-debitos-a-clientes/>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17, 130-151. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Morán, E. (2017). La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana. *Espirales*(9), 82-105. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/221>
- Peñafiel, L., & Romo, A. (2018). *Cobros indebidos por servicios no financieros aplicados por el sector bancario en Ecuador periodo 2018*. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44523>

- Plasencia, D. (2016). *Importancia del marketing relacional en el Banco de Guayaquil de la ciudad de Cuenca*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5100>
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. California: IBUKKU.
- Superintendencia de Bancos. (2021). *Servicios Financieros*. Recuperado el 22 de julio de 2021, de Portal Estadístico Superintendencia de Bancos: https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826
- Vicuña, S. d. (2018). *El plan estratégico*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2003_68_23_39.pdf

Anexos

Formato Entrevista

1. ¿De qué manera incidió esta normativa 463 para los contact center?
2. ¿En qué se basa ese antes y después?
3. ¿Cómo era el esquema que se utiliza anteriormente?
4. ¿Cómo es el esquema que se utiliza en la actualidad?
5. ¿Cuál es el objetivo de aplicar esta resolución?
6. ¿Cómo se vieron impactadas las ventas con la aplicación de la normativa?
7. ¿Cuáles fueron las estrategias claves para retomar el volumen de ventas apegados a esta nueva normativa?
8. ¿Con cada una de estas estrategias que mencionaste, podemos decir que hoy en día las ventas cumplen con todas las garantías?



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

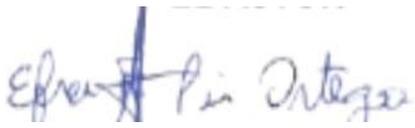
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pin Ortega, Efrén Fernando**, con C.C: # **0917753238** autora del **componente práctico del examen complejo: ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS A CALL CENTER POSTERIOR A LA RESOLUCIÓN 463**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Marketing** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de **febrero** del año **2022**

f. 

Nombre: **Pin Ortega, Efrén Fernando**

C.C: **0917753238**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS A CALL CENTER POSTERIOR A LA RESOLUCIÓN 463		
AUTOR(ES)	Efrén Fernando, Pin Ortega		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Erick Carchi Rivera		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Carrera de Marketing		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Marketing		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de febrero del 2022	No. PÁGINAS:	DE 52
ÁREAS TEMÁTICAS:	Marketing, Estrategias		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Normativa 463, Call Center, Estrategia, Marketing, Servicio al Cliente, Servicio no Financiero.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>En el año 2018 se realizó una denuncia televisiva sobre cobros indebidos realizados a decenas de ecuatorianos por motivos de un seguro no solicitado por los usuarios de servicios bancarios, los cuales se reflejaban con débitos bancarios no autorizados. Como medida tomada por el entonces presidente Lenin Moreno, el 16 de octubre del 2018, mediante decreto ejecutivo se realizó un exhorto a las superintendencias de Compañías, Bancos, Economía Popular y Solidaria para que de forma inmediata se realice la devolución de los dineros cobrados sin la debida autorización a los ciudadanos (La Nación, 2018). El presente ensayo tiene como objetivo general elaborar un plan estratégico de marketing que permita optimizar la captación de clientes por parte de los call center ubicados en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se realizaron entrevistas a 5 representantes de Call Center que operan en dicha ciudad, cuyos resultados mostraron la necesidad de diseñar estrategias que permita a cada una de las empresas poder ajustar su procedimiento a la normativa 463, y de esta manera, evitar el cobro indebido de servicios no contratados por los clientes.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-968199617	E-mail: efren.pin@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Efrén Fernando Pin Ortega		
	Teléfono: +593-4- 2209207		
	E-mail: Jaime.samaniego@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			