

# Dilema 84

Autores responsables:

Cristián Buzeta  
Alexander Espinoza

Caso ficticio, creado con fines académicos



## PROSOL: un gigante con defectos

Cómo implementar una encuesta de satisfacción y manejar la fuga de clientes.

PROSOL S.A. es una compañía multinacional de telecomunicaciones con bastantes años en la industria. En los últimos años, y debido a la gran competitividad existente en el rubro, la firma ha visto perjudicada su tasa de retención de clientes, situación agravada por la alta tasa de reclamos que obtienen en el servicio en línea. Esto, sin contar con una encuesta de satisfacción que entregue datos concretos para realizar mejoras. En este escenario, al gerente del Departamento de Servicios y Experiencia del Cliente, Ted Brown, se le ha entregado un ultimátum: debe encontrar una solución inmediata. Brown encomienda a su analista estrella, Samantha, la realización de un estudio de mercado y de una nueva encuesta de satisfacción que considere todos los puntos claves que hoy en día son pasados por alto, y que afectan directamente al contenido de los clientes. Ya acercándose el plazo final, a horas de presentar el plan de acción ante todo el Departamento de Servicios y Experiencia del Cliente, Samantha junto a su equipo aun no toman una decisión definitiva. Se le han presentado dos opciones con un gran porcentaje de viabilidad, pero que sin embargo, están en cuestionamiento por temas éticos de resultados numéricos y por las consecuencias que cada una conllevaría. ¿Hasta qué punto es admisible omitir cierta información al cliente para obtener los resultados deseados por los superiores?

PROSOL S.A. es una compañía multinacional de telecomunicaciones con más de 50 años en el mercado chileno. Actualmente, la firma provee servicios de telefonía móvil y fija, además de servicios de banda

ancha y de televisión digital. Esto le permite entregar una experiencia de conectividad distintiva a personas, empresas y corporaciones, con total cobertura a nivel nacional y en diversos países de Latinoamérica.

Siempre centrado en el cliente, en PROSOL se potencia la idea de “ser un agente de cambio en la sociedad”, a través de un servicio de clase mundial, que entrega una experiencia distintiva acorde a las necesidades de sus clientes. En esa línea, la empresa entiende la innovación como el medio para mantenerse vigente y ser referente en la industria. Por lo mismo, PROSOL realiza fuertes inversiones en innovación tecnológica. Por ejemplo, posee una red móvil con antenas 4G+ en casi la totalidad del país, al igual que fibra óptica en la mayoría de sus conexiones de internet para clientes. Sin embargo, la compañía tiene claro que generar una oferta de valor para el cliente va más allá de inversión tecnológica. Por ello, este año se ha determinado comenzar a trabajar en una estrategia de innovación integral y continua, que involucre a toda la organización en forma activa.

Ahora bien, existen dificultades para ejecutar este cambio en los lineamientos estratégicos, pues todas sus encuestas de satisfacción se centran sólo en los servicios y productos que ofrecen. Entre los ámbitos no contemplados, se encuentran la atención al cliente en los procesos de venta y postventa (claridad de información entregada, facilidad de contacto, rapidez, etc.), la percepción de las tiendas (cercanía, comodidad, orden, etc.), entre otros.

Esta información, previamente no considerada, se torna especialmente relevante para mantener su participación en el mercado, la cual se ha visto en riesgo por la presencia de nuevas y potentes compañías, como WinterCall, y su eterno rival, SunnyCool<sup>1</sup>. Así, la firma ha evidenciado una baja en la tarifa media pagada por sus clientes, y crecientes tasas de fuga.

PROSOL ha notado que esta brusca baja en el número de clientes ha ido acompañada de un aumento en la tasa de reclamos, en el área de telefonía móvil (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016). Particularmente, respecto de sus servicios de postventa, y especialmente en relación con el servicio de atención en línea. Las principales razones de queja, aluden a la dificultad para ser atendido por un agente (Cadem, 2016), la excesiva demora en la entrega de soluciones, incumplimientos de horarios de atención y, por último, la entrega de soluciones incorrectas para el problema por el cual se llama<sup>2</sup>. Como

potenciador de este problema, está la inconsistencia en los datos recopilados a través de la encuesta de satisfacción. Dichas evaluaciones, son canalizadas por el mismo personal al término del contacto, cuando se le solicita al cliente evaluar en una escala de 1 a 7 la atención recibida. Sin embargo, no se registra formalmente las razones de esa valoración, sino que sólo se sistematiza cuando el cliente presenta un reclamo.

El Departamento de Servicios y Experiencia del Cliente<sup>3</sup> de PROSOL, está al tanto de los problemas en el método de recopilación de datos de la encuesta de satisfacción. Asimismo, de la imposibilidad de utilizar sus resultados para tomar medidas concretas, ya que se encuentran altamente sesgados por quienes registraron las anotaciones. En este complejo escenario, saben que el cambio que se implemente en la encuesta y en la metodología para captar datos será clave.

Ted Brown, gerente del Departamento de Servicios y Experiencia del Cliente, se encuentra muy preocupado por la crítica situación de satisfacción de sus clientes en el servicio de atención en línea. En la última reunión le han dado un ultimátum respecto al tema, por lo que debe tomar cartas en el asunto de forma inmediata.

Encarga a la mejor analista de su equipo, Samantha Richards, realizar un estudio de mercado que les permita obtener una visión sobre cómo operan las compañías rivales y otras empresas de industrias, con servicios similares. Con esta información, el equipo de analistas deberá idear una propuesta de cuestionario y plan de acción.

Con la misión clara, Samantha Richards comienza su trabajo de exploración. Ella posee un excelente desempeño y una larga experiencia como analista, por lo que en un tiempo récord, desprendió una serie de conclusiones que no dudó en compartir con su equipo para generar la propuesta de acción solicitada por Ted.

A grandes rasgos, Samantha descubrió que las empresas preocupadas de la opinión de sus clientes sobre sus servicios en línea, realizan una encuesta simple, post atención. Ésta, busca medir su satisfacción en aspectos como accesibilidad, rapidez, claridad y capacidad de respuesta, variables que son determinantes claves a la

1 Anexo 1: El Mercado de las Telecomunicaciones.

2 Anexo 2: Motivos más repetido dentro de los reclamos.

3 La experiencia del cliente es el conjunto de vivencias que tiene un agente con una marca durante el tiempo en el que haya una relación (contacto directo o indirecto) con la firma, el cual genera una respuesta interna y subjetiva en cada uno de ellos (Meyer & Schwager, 2007).

hora de evaluar el servicio entregado (Entel, s.f.). En este sentido, las preguntas que realizan las distintas empresas son bastantes similares, incluso a la encuesta que ellos realizan por la atención en sucursal. Por tanto, la tarea de generar un cuestionario, no parece compleja.

Ahora bien, como el objetivo es evaluar el servicio de atención en línea, otro ejecutivo es quien se contacta con el cliente. Samantha descubrió que la mayoría de las empresas, comunica al cliente antes de finalizar la atención, que a continuación se aplicará una encuesta de satisfacción. El problema de aquello es que, con el fin de obtener una mayor cantidad de respuestas, no se informa que ésta es voluntaria.

Pese a que esta práctica constituye el *modus operandi* común en esta industria y en muchas otras, Samantha se muestra reacia a considerarla. Por su parte, el equipo, conociendo la urgencia que tiene levantar la mayor cantidad de información sobre cómo mejorar el servicio, visualiza a este método como una gran alternativa. Podrían implementar, en el corto plazo, acciones concretas para mejorar las tasas de reclamos. Sin embargo, al analizar detenidamente el proceso, algunas personas del equipo concuerdan en que puede ser tomado como una imposición para el cliente.

Por una parte, los que apoyan la práctica señalan que, tal como lo reveló el estudio de Samantha, ésta se encuentra normalizada y “no genera grandes problemas” para los clientes. Además, en sentido estricto, no se obliga a los usuarios a responder; sólo se omite su carácter voluntario.

Por otra parte, aquellos que se encuentran reacios aluden a la necesidad de pedir su consentimiento antes de derivar a la persona encargada de realizar la encuesta de satisfacción (Agudelo, Ruiz Restrepo, & Aigner, s.f.). De esa forma, al cliente no se le impone ni interrumpe en sus quehaceres, lo que incluso podría lograr una mejor recepción y una actitud positiva hacia la empresa. Ahora bien, son conscientes que de esta manera, es probable perder una gran cantidad de respuestas, pudiendo existir el sesgo de autoselección<sup>4</sup>. Esto sin mencionar que, sin el adecuado control, el primer filtro del vendedor podría verse manipulado en los casos de clientes complejos, para no ver perjudicada la evaluación.

Luego de exponer sus argumentos, el equipo no logra llegar a consenso. Asimismo, no parece existir un conducto regular que los ayude a tomar una decisión. Ante esto, deciden revisar el Reglamento de Servicios de Telecomunicaciones establecido por las autoridades nacionales. Lo más cercano que señala es que, “cuando no haya constancia que el suscriptor haya habilitado expresamente un servicio (...) el proveedor no permitirá efectuar este tipo de comunicaciones con cargo al suscriptor, el que tampoco estará obligado a su pago”.

Para algunos, lo anterior significa que no deben realizar una encuesta sin el expreso consentimiento de la persona, cuando ha contactado a la empresa por otro asunto. Para otros, ambos temas no tienen relación entre sí, pues la encuesta en general sólo toma unos minutos –5 preguntas a las que se debe dar una nota entre 1 a 7- sin costo monetario para el cliente.

Por otro lado, las Políticas de la Empresa establecidas en el Manual de Ética<sup>5</sup>, tampoco ayudan a esclarecer la situación. Si bien algunos preceptos hablan del respeto hacia el cliente y la necesidad de informarlos adecuadamente, también se aborda la importancia de mantener los más altos estándares de calidad. En este tema estarían fallando estrepitosamente, dada la baja información existente que, mediante la encuesta, esperan modificar.

La toma de decisión se complica aún más, pues en unas horas debían presentar el plan piloto del proyecto ante todo el Departamento de Servicios y Experiencia del Cliente. Saben que este será un tema que cuestionarían, por lo que requieren lograr llegar a un consenso con argumentos sólidos que validen la postura tomada. Ahora bien, Samantha y su equipo no tienen claro qué elegir.

4 “Sesgo de autoselección: decisión de participar en relación con el objetivo de estudio. La gente se autoselecciona” (AIU, 2010)

5 Anexo 3: Políticas de la Empresa.

*Dada toda esta problemática,*

*¿Cuál es el dilema ético al que se ve enfrentada Samantha y su equipo?*

*¿Cree usted que es éticamente correcto no pedir expresamente el consentimiento para responder esta clase de encuestas de satisfacción?*

*¿Cambia su respuesta anterior si nos enfocamos en otra clase de encuestas, como aquellas de investigación de mercado?, ¿por qué?*

*¿Qué opina de la medida de contar con un agente externo para recopilar la información de satisfacción después de ser atendido?*

*¿Qué otra alternativa recomienda al equipo de analistas al momento de implementar encuestas de satisfacción?*

*¿Qué debería hacer Samantha? (considere tanto el beneficio para la empresa como también lineamientos éticos).*

## Anexos

### Anexo 1: “El Mercado de las Telecomunicaciones”

En la actualidad, el internet es el área de negocio que presenta mayor porcentaje de crecimiento, con una tasa anual de 25% (3,3 millones de nuevos accesos en 12 meses) y con tasas de penetración de 91 accesos cada 100 habitantes. Asimismo, un dato relevante es que el 80% de los accesos a Internet son móviles, destacando el crecimiento de la navegación vía smartphones donde un 92,1% del total de accesos móviles corresponde a navegación por smartphones. Por su parte, la telefonía (voz) y la televisión de pago manejan tasas de crecimiento anual de 0.6% y 4.6% respectivamente (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, 2017).

A nivel de empresas y de acuerdo con la información revelada por entidades reguladoras estatales, PROSOL y SunnyCool son los actores predominantes en el mercado con un 35% y un 31% de participación respectivamente, mientras que el otro 34% se divide entre WinterCall, BTR y otros operadores de menor relevancia (18%, 6% y 10% del mercado respectivamente).

Ahora bien, el mismo informe revela que en promedio un usuario de SunnyCool gasta al mes un poco más de \$48.000 pesos en la firma, mientras que quienes tienen servicios de telefonía en PROSOL gastan un poco menos de \$41.000 pesos mensuales. Además, durante el semestre analizado, PROSOL es la compañía que muestra una caída más pronunciada, con un 19% menos de gasto que en los periodos anteriores.

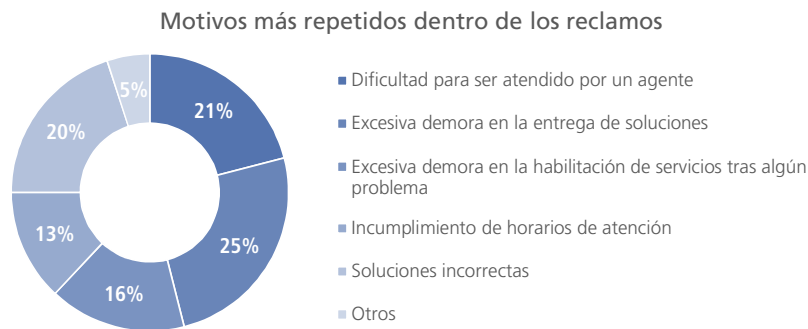
Por su parte, la Portabilidad Numérica<sup>6</sup> vino a cambiar el mercado al otorgarle a los usuarios el derecho a cambiarse de compañía manteniendo su número y ha generado más de 9 millones de portaciones numéricas en un contexto en el que existen cerca de 23 millones de celulares (39% de la masa total), con tasas sostenidas de crecimiento (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2017) que ya alcanzan el 13,2%.

En este contexto, dentro de los actores que más se han visto perjudicados con la portabilidad destacan PROSOL y SunnyCool respectivamente con tasas de fuga superiores a las de nuevos entrantes por portabilidad. Lo contrario sucede con WinterCall que en su segundo año de funcionamiento ya ha logrado captar a una importante cantidad del mercado.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>6</sup> Tiene su origen en la Ley N°20.471 y establece que todas las empresas de telefonía fija, móvil y de voz sobre Internet (VOIP), están obligadas a implementar un sistema tecnológico que entrega plena libertad a los consumidores para cambiarse de compañía manteniendo su número (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016).

## Anexo 2: “Motivos más repetido dentro de los reclamos”



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3: Políticas de la Empresa

En relación con la prestación de los productos/servicios todos los funcionarios deben:

1. Atender en forma responsable, respetuosa y oportuna a los clientes y usuarios.
2. Innovar permanentemente para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.
3. Mantener los más altos estándares de calidad en productos y servicios, buscando cumplir con las expectativas del cliente a precios competitivos.
4. Proporcionar a los clientes información precisa respecto de los productos y servicios que se le ofrecen y velar porque la oferta aceptada sea cumplida a cabalidad.
5. Informar adecuadamente a los clientes acerca de las precauciones de seguridad del uso de cualquier producto y servicio.
6. Responder de manera rápida, transparente y eficaz las solicitudes de los clientes, relacionadas con los productos y servicios.
7. Focalizar nuestras actividades hacia un compromiso personal con la satisfacción de clientes externos e internos, entendiendo que cada cliente insatisfecho es un fracaso para nosotros.
8. Mantener la confidencialidad respecto de los antecedentes de los clientes y resguardar la privacidad en las comunicaciones, en conformidad con las normas que rigen este mercado.

Fuente: Basado en el Manual de Ética de Entel Corp (Entel Corp, s.f.)

## Referencias

- Agudelo, G., Ruiz Restrepo, J., & Aignerren, M. (s.f.). Metodología de las encuestas telefónicas. Obtenido de Universidad de Antioquia: [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2685/1/AgudeloGabriel\\_metodologiaencuestastelefonicas.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2685/1/AgudeloGabriel_metodologiaencuestastelefonicas.pdf)
- AIU. (2010). Métodos cuantitativos de investigación. Obtenido de AIU: <http://cursos.aiu.edu/METODOS%20CUANTITATIVOS%20DE%20INVESTIGACION/10/Sesi%C3%B3n%2010.pdf>
- Cadem. (2016). Informe IV: Resultados segunda medición. Obtenido de [http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Informe\\_IV.pdf](http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Informe_IV.pdf)
- Entel Corp. (s.f.). Manual de Aplicación del código de ética. Obtenido de <http://www.entel.cl/libros/manual-etica/index.html#10>
- Entel. (s.f.). Encuesta Post Atención. Obtenido de Entel: [http://empresas.entel.cl/PortalCorporaciones/appmanager/entel/corporaciones;jsessionid=b1cjSGpJPh7qVJRd2HWFL2hK3MppypCv2s659ItymY2P8tnnd3IJ!1599090910?nfpb=true&\\_pageLabel=P11800223951292503930922](http://empresas.entel.cl/PortalCorporaciones/appmanager/entel/corporaciones;jsessionid=b1cjSGpJPh7qVJRd2HWFL2hK3MppypCv2s659ItymY2P8tnnd3IJ!1599090910?nfpb=true&_pageLabel=P11800223951292503930922)
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. Harvard Business Review, 89-99.
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. (junio de 2017). Sector Telecomunicaciones: Primer trimestre. Obtenido de Subtel: [http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/PPT\\_Series\\_MARZO\\_2017\\_V3.pdf](http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/PPT_Series_MARZO_2017_V3.pdf)
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (21 de noviembre de 2016). Ránking SUBTEL – SERNAC : Telefonía móvil lidera reclamos de consumidores en telecomunicaciones. Obtenido de Subtel: <http://www.subtel.gob.cl/ranking-subtel-sernac%C2%AD-telefonía-móvil-lidera-reclamos-de-consumidores-en-telecomunicaciones/>
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (16 de marzo de 2017). Usuarios de telecomunicaciones superan los 9 millones de portaciones numéricas. Obtenido de Subtel: <http://www.subtel.gob.cl/febrero-2017-usuarios-de-telecomunicaciones-superan-los-9-millones-de-portaciones-numericas/>
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (s.f.). Portabilidad Numérica. Obtenido de Subtel: <http://www.subtel.gob.cl/portabilidad-numerica/>