



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Propuesta de optimización de los tiempos de respuesta en  
la comunicación del área de Servicios de Valor Agregado  
(SVA) con otras áreas de Claro Perú**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Franco Martín Zelaya Valverde**

Revisor(es):  
Ing. José Antonio Avalo Ortega

Lima, agosto de 2021

NOMBRE DEL TRABAJO

**TSP-Zelaya Valverde.pdf**

AUTOR

**Franco Zelaya**

RECUENTO DE PALABRAS

**8978 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**53902 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**54 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Sep 2, 2023 10:38 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Sep 2, 2023 10:39 AM GMT-5****● 13% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Fuentes excluidas manualmente

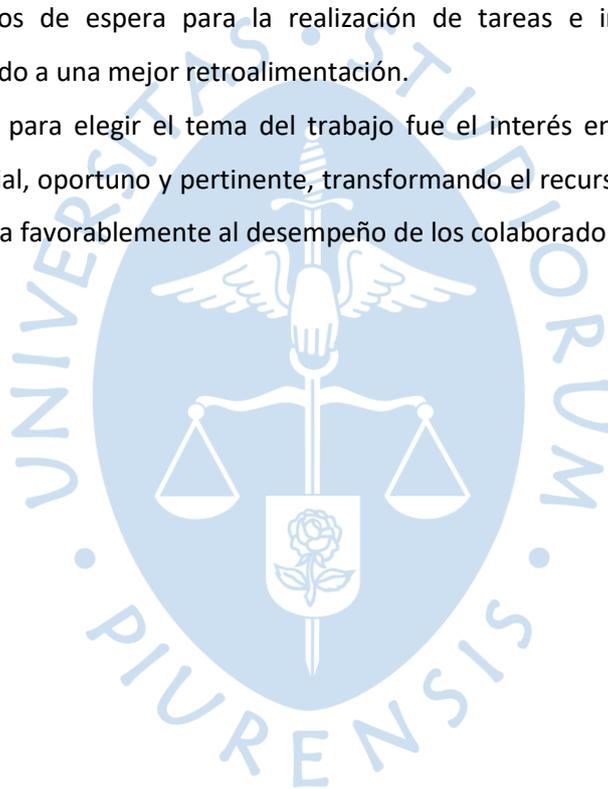
## Resumen

El siguiente trabajo de suficiencia profesional analizará y evaluará la información presente en las interacciones del área de servicios de valor agregado (en adelante referido como SVA) con las de marketing, legal y comercial en la empresa Claro Perú, así como la importancia que adquiere la presencia de un intercambio eficiente de información gracias al uso de un sistema de comunicación que asista al cumplimiento de metas y cuente con un canal definido, personal y estable.

El objetivo del trabajo consistirá en la identificación de los problemas de información entre las áreas mencionadas anteriormente, así como el planteamiento de propuestas de solución.

Los resultados obtenidos después de aplicar las propuestas –en una fase piloto– se reflejaron en una optimización en los procesos de intercambio de información y colaboración entre las áreas, mediante la reducción de tiempos de espera para la realización de tareas e implementando reuniones frecuentes, contribuyendo a una mejor retroalimentación.

La principal motivación para elegir el tema del trabajo fue el interés en proponer un sistema de comunicación más cordial, oportuno y pertinente, transformando el recurso de la información en un elemento que contribuya favorablemente al desempeño de los colaboradores.





## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Capítulo 1. Aspectos generales .....	13
1.1 Descripción de empresa y área .....	13
1.1.1 Misión y visión de la empresa .....	13
1.1.2 Organigrama.....	13
1.2 Descripción general de experiencia profesional .....	15
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	16
1.2.2 Propósito del puesto .....	16
1.2.3 Proceso que es objeto del informe .....	17
1.3 Descripción del problema.....	17
1.3.1 Marketing .....	18
1.3.2 Legal.....	18
1.3.3 Comercial.....	19
Capítulo 2. Fundamentación teórica .....	21
2.1 Comunicación en área y empresa .....	21
2.2 Cambio y cultura organizacional en área y empresa .....	21
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	23
3.1 Aportes .....	23
Capítulo 4. Implementación de propuestas de solución.....	25
4.1 Descripción de la propuesta.....	25
4.2 Descripción detallada .....	26
Conclusiones.....	33
Recomendaciones .....	35
Glosario .....	37
Lista de referencias .....	39
Apéndices .....	41
Apéndice A. Flujograma: acciones publicitarias antes de implementar las soluciones .....	43
Apéndice B. Flujograma: acciones publicitarias después de implementar las soluciones.....	44
Anexos .....	45
Anexo 1. Currículum vitae .....	47



### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Necesidades de comunicación del área proponente de la mejora de eficiencia (nuestra área – SVA) .....	27
<b>Tabla 2.</b> Necesidades entre las áreas para mejora de la eficiencia en la comunicación .....	27





## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Organigrama general de Claro Perú.....	14
<b>Figura 2.</b> Organigrama del área de servicios de valor agregado de Claro Perú.....	15
<b>Figura 3.</b> Cómo lidiar con las subculturas en la organización .....	26





## Introducción

El principal problema identificado en el trabajo ha sido la ineficiencia en la comunicación que procesa el área de estudio —servicios de valor agregado (SVA)— con las de marketing, legal y comercial, el cual intentará subsanarse mediante la propuesta de una mejora en la eficiencia y calidad de la información, haciéndola exacta, oportuna y pertinente e intentando convertirla en un recurso efectivo que contribuya al cumplimiento de objetivos en Claro Perú.

Desde que el autor inició sus labores en la empresa como analista del área SVA, se evidenció el uso inadecuado de recursos como tiempo, mano de obra e insumos, saturando el sistema de comunicación presente y disminuyendo su capacidad de respuesta.

Una comunicación eficiente y de calidad exige los tres parámetros mencionados previamente: exacta, buscando transmitir lo esencial, oportuna, por darse en el tiempo adecuado y pertinente, siendo relevante a la situación y direccionada al ente indicado.

El primer capítulo desarrollará los aspectos generales del documento, presentando la empresa y área en la que trabaja el autor, así como su experiencia profesional. Posteriormente, se continuará con la descripción detallada del problema, organizada en subcapítulos por área que interactúa con SVA.

En el segundo capítulo, se procederá a explicar la fundamentación teórica, brevemente describiendo los conceptos relacionados al objetivo del trabajo.

En el tercer capítulo, se hace referencia a los aportes, mencionando concisamente cómo la formación del autor contribuyó a la identificación del problema y la formulación de sus soluciones, así como las experiencias desarrolladas respecto a la problemática y el impacto de las propuestas.

Finalmente, el cuarto capítulo expondrá detalladamente la implementación de las propuestas de solución, seguidas por conclusiones, recomendaciones, lista de referencias bibliográficas, apéndices y anexos.



## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de empresa y área

Teniendo su origen como filial de la operadora italiana TIM a inicios del año 2000, la empresa que eventualmente sería conocida como Claro Perú, logró consolidarse como un miembro importante del sector de telecomunicaciones a nivel nacional hasta su adquisición por parte de la empresa mexicana América Móvil, una de las corporaciones de telecomunicaciones líderes en el mundo, dando inicio a sus operaciones locales con el nombre de Claro Perú el 10 de agosto del 2005.

Claro es una de las más grandes empresas de telecomunicaciones, contando con una importante participación en América Latina gracias a su considerable presencia en Sudamérica. En Perú, forma parte del oligopolio de empresas de telecomunicaciones junto a la empresa chilena Entel, la vietnamita Bitel y la española Movistar, todas siendo multinacionales con múltiples sucursales. La sede de Claro que será objeto del trabajo otorga empleo de manera directa a alrededor de 3,900 personas y tiene a su torre corporativa ubicada en la avenida Nicolás Arriola 480 en La Victoria, Lima. Según Claro (2017), cuenta con alrededor de 12 millones de clientes en el Perú.

Claro Perú es una empresa que brinda especial importancia a la actualización del intercambio de información, a la modernización de su cartera de productos y servicios para diferenciarse de competidores (por ejemplo, Claro Perú ha sido el primer proveedor en brindar un servicio de red 5G nacionalmente) y al uso de estos para la organización óptima de sus trabajadores (por ejemplo, se comunicó vía correo a los colaboradores los beneficios de emplear la red 5G). Debido a estos factores, Claro Perú podría considerarse potencialmente como una organización exponencial. Ismail, Malone & Van Geest (2014) definen estas organizaciones como aquellas cuyo impacto es desproporcionalmente grande al compararlas con sus similares debido al uso de técnicas organizativas que emplean tecnologías aceleradoras.

#### 1.1.1 Misión y visión de la empresa

Según Claro Perú (2021), la misión y visión de la empresa son las siguientes:

**Misión:** Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

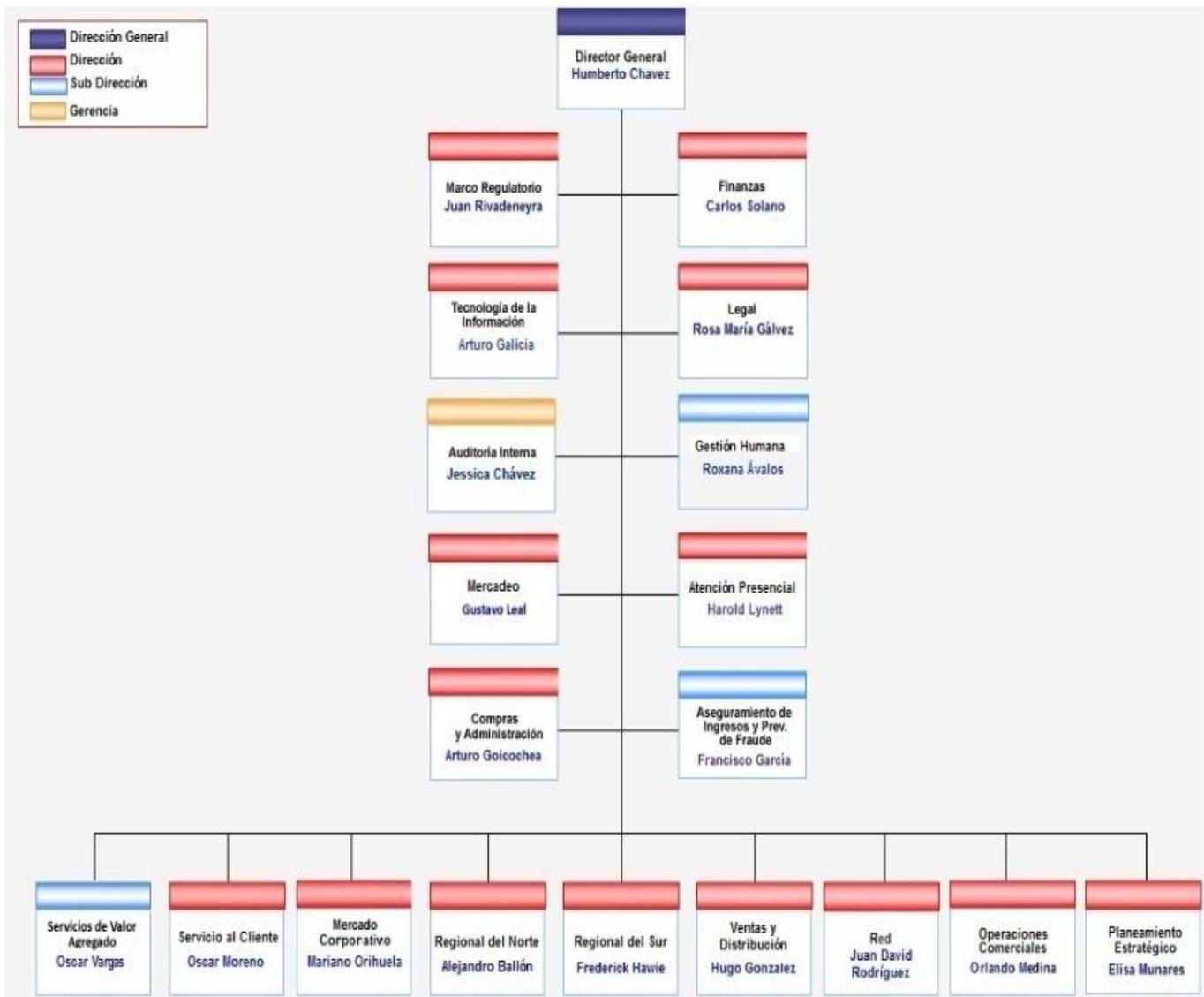
**Visión:** Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el Perú.

#### 1.1.2 Organigrama

Claro Perú se encuentra organizado en una jerarquía de directores por áreas. Cada área cuenta con un director que reporta directamente al director general. Los directores se encargan de la organización y del funcionamiento de sus respectivas áreas, sirviéndose de gerentes y jefes que

supervisan la labor de los analistas y el cumplimiento de los objetivos delimitados. La figura 1 presenta el organigrama simple de la empresa.

**Figura 1.** Organigrama general de Claro Perú



*Nota.* Claro Perú. (24 de abril del 2021) *Organigrama general de Claro Perú* [Gráfico]. E-Claro. Recuperado el 24 de abril del 2021 de [https://portalvpnssl.claro.com.pe/f5-w-687474703a2f2f65636c61726f\\$\\$/nosotros/Home.aspx#horizontalTab4](https://portalvpnssl.claro.com.pe/f5-w-687474703a2f2f65636c61726f$$/nosotros/Home.aspx#horizontalTab4)

La oferta de Claro Perú consiste en brindar soluciones en telecomunicaciones con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus clientes. Entre estas figuran: teléfonos móviles y fijos, internet, cable y principalmente, cobertura confiable.

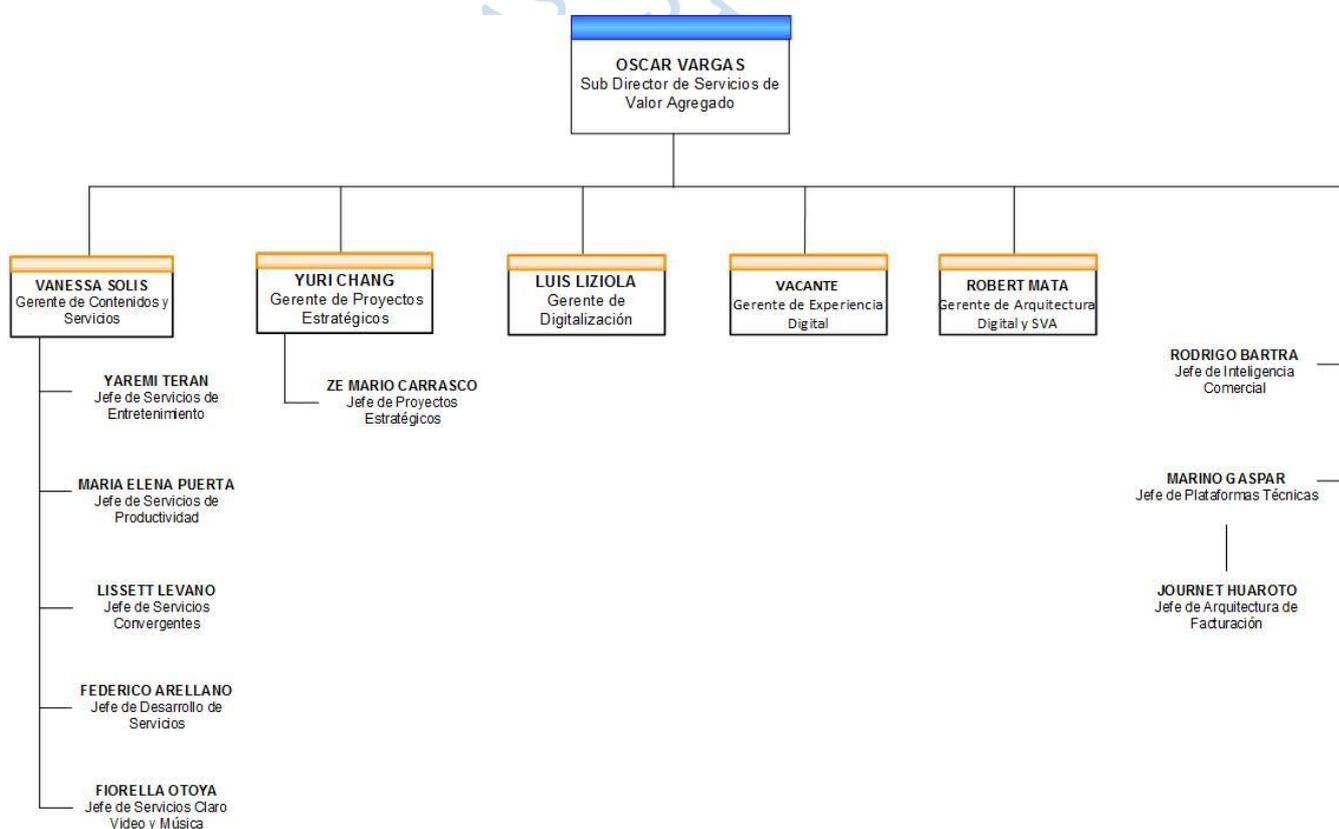
Aun considerando la magnitud de dicha oferta, existen oportunidades de ingresos adicionales ubicadas en las necesidades no satisfechas directamente por las soluciones anteriores. Por dicho motivo, se creó el área de servicios de valor agregado, que tiene como principal meta la identificación

de estas necesidades para generar ingresos adicionales mediante el descubrimiento de nichos potenciales que generen productos y servicios complementarios.

Las funciones del autor se desempeñan en dicha área, que se encuentra subdividida en múltiples sub-áreas que comprenden nichos del rubro de telecomunicaciones como seguridad y almacenamiento informático (Norton antivirus, Clarodrive), entretenimiento (juegos descargables), beneficios adicionales a clientes (datos ilimitados en Whatsapp o Instagram) o servicios de streaming exclusivos para clientes (Claro video, Claro música), que es la sub-área donde se encuentra el autor.

A continuación, la figura 2 muestra cómo se encuentra organizada el área de servicios de valor agregado, siendo la posición del autor la perteneciente a la gerencia de contenidos y servicios, en la cual el supervisor directo del autor es la jefa de servicios Claro video y música.

**Figura 2.** Organigrama del área de servicios de valor agregado de Claro Perú



*Nota.* Claro Perú. (24 de abril del 2021) *Organigrama del área de servicios de valor agregado de Claro Perú.* [Gráfico]. E-Claro. Recuperado el 24 de abril del 2021 de [https://portalvpnssl.claro.com.pe/f5-w-687474703a2f2f65636c61726f\\$\\$/nosotros/Home.aspx#horizontalTab4](https://portalvpnssl.claro.com.pe/f5-w-687474703a2f2f65636c61726f$$/nosotros/Home.aspx#horizontalTab4)

## 1.2 Descripción general de experiencia profesional

El autor es un analista de producto perteneciente al área de servicios de valor agregado. El objetivo de dicha área es la satisfacción de las necesidades de un nicho de clientes que son distintas a la oferta principal de Claro Perú (teléfonos, internet, entre otros).

El producto que le fue asignado fue Claro música (una app de streaming por suscripción exclusiva para Latinoamérica), con la función general de supervisión de todos los aspectos relacionados al servicio, los cuales incluyen marketing, finanzas, legal, soporte al cliente, experiencia de usuario, entre otros.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

El analista de producto tiene como principales responsabilidades las siguientes:

- Monitorear la aplicación para asegurar su funcionamiento óptimo.
- Sugerir nuevas funcionalidades para su implementación en la plataforma.
- Representar el desempeño del producto de manera cuantitativa y cualitativa mediante presentaciones, demostrando el cumplimiento de metas financieras y de uso.
- Coordinar con el área de marketing la gestión de acciones publicitarias o concursos que capitalicen los beneficios del producto, consiguiendo una mayor exposición y acrecentando la cartera de clientes.
- Envío y gestión de liquidaciones de costos que conlleva el funcionamiento del producto.
- Interacción, coordinación y negociación con las principales disqueras de Latinoamérica que buscan emplear la plataforma de Claro música como un socio clave para llevar su contenido a un público amplio.

Entre los proyectos importantes próximos a implementar a la fecha, se encuentran las integraciones de Claro música con la cartera de beneficios Full Claro (otorgando a aquellos clientes pertenecientes a Full Claro el beneficio mensual de Claro música) y con el portal de compras (permitiendo la compra de códigos promocionales mensuales/semanales de Claro música desde el portal).

### **1.2.2 Propósito del puesto**

Los principales objetivos anuales estipulados por la gerencia de servicios de valor agregado para el puesto de analista de producto son: alcanzar o mantener los estándares cuantitativos y cualitativos en los servicios, implementar al menos dos mejoras en las plataformas de los servicios o en el rubro de soporte a la aplicación y el cumplimiento exitoso de las liquidaciones de costos del producto para evitar incidencias con el área financiera responsable. El propósito de estos objetivos es contribuir al funcionamiento eficaz del servicio y a su rentabilidad.

Los retos que el autor contempló durante su estancia en el puesto fueron relacionados al trabajo en equipo, específicamente al intercambio de información y la necesidad de agilizar tareas que tenían un impacto directo en sus objetivos.

### **1.2.3 Proceso que es objeto del informe**

El proceso de interacción con información de calidad entre el área de SVA con las áreas de marketing, legal y comercial será el objeto del presente trabajo. Específicamente, se analizará y evaluará el proceso de comunicación interna presentado para la colaboración entre áreas y cumplimiento de objetivos.

Adicionalmente, se dará énfasis en un intercambio efectivo de la información a través de las coordinaciones y acciones publicitarias con marketing y legal, que equivaldrán a un incremento en la base de usuarios y streaming, impactando directamente los objetivos del puesto. Su ejecución es considerada fundamental debido a que contribuyen a la formación y mantenimiento de relaciones laborales con las disqueras que proveen material y premios para acciones futuras.

### **1.3 Descripción del problema**

El problema objetivo del presente trabajo estará enfocado en resolver la ineficiencia de la comunicación interna, así como los tiempos de respuesta elevados que se presentan durante la interacción entre SVA y otras áreas. Por otra parte, se quiere destacar la importancia de la retroalimentación con el área comercial, puesto que la gestión de una estrategia de ventas eficaz se fundamenta en la coordinación de los vendedores y los responsables del producto.

Las principales colaboraciones entre el área SVA y otras vinculantes implicadas en el cumplimiento de los objetivos del analista de Claro música, son la organización y comunicación de acciones publicitarias en redes sociales, puesto que equivalen al incremento de usuarios y reproducciones del servicio. Para la ejecución de dichas acciones, se requiere la participación conjunta de las áreas de marketing, legal y SVA. Su colaboración presentaba dificultades de gestión debido a un ineficiente intercambio de información.

Generalmente, la forma de trabajar de un área era organizada por sus gerentes y directores responsables, haciendo necesaria la adaptación de los colaboradores. La existencia de idiosincrasias laborales diversas y generalmente inflexibles dentro de la organización mostraba indicios de un obstáculo para la gestión de coordinaciones, pues se daba la posibilidad de formación de discrepancias.

Otra de las razones por la cual la comunicación era ineficiente en Claro Perú era por su impersonalidad. La importancia de las reuniones cara a cara no era considerada debido a que, por el tamaño de la sede laboral, era generalmente preferido el uso de correos o llamadas por su conveniencia. Adicionalmente, existía una reducida retroalimentación producto de la falta de transmisión de información entre las áreas, que omitía posibles oportunidades y estrategias.

A continuación, se detallarán brevemente la organización, interacción y dificultades de cada área para realizar coordinaciones con SVA.

### **1.3.1 Marketing**

El principal objetivo del área de marketing consiste en la construcción de una relación de calidad con los clientes demostrando el valor del producto, en este caso, Claro música. Una de las principales formas mediante las cuales el área de marketing crea y refuerza esta relación es mediante la elaboración de material publicitario audiovisual.

El área de marketing elabora piezas publicitarias (entendiéndose por “pieza” todo material audiovisual elaborado por los diseñadores de Claro o la agencia subcontratada por los mismos que se emplearán en redes sociales para la promoción de diversos temas) en torno a un sistema de cartera de productos para cada sub-área del departamento. A los diseñadores se les asigna la coordinación de estrategias publicitarias de diversos productos con sus respectivos analistas responsables. El principal obstáculo se origina al saturar a los diseñadores con la magnitud de la oferta, pues se les encarga el diseño de piezas para otras áreas en adición a SVA.

La analista responsable para las coordinaciones con SVA tiene asignados además de los productos de Claro video y música, a telefonía fija y Claro prepago. Esta carga laboral condujo a la contratación de una agencia de diseño externa para brindar soporte en la creación de piezas. Sin embargo, los tiempos de entrega se mantuvieron elevados, principalmente por la obligación del área legal de dar su aprobación antes de emplear cualquier material que tenga la marca Claro con fines publicitarios para evitar potenciales problemas legales. El inconveniente se dio principalmente en acciones publicitarias comunicadas en redes sociales, por lo que se colocará énfasis en dicho flujo.

Las dificultades presentadas por el área de marketing al trabajar con otras áreas se pueden resumir en dos puntos. El primero siendo la distancia física (el área de marketing se ubica en el séptimo piso de la sede corporativa, mientras que el autor se encuentra en el segundo piso), complicando la disponibilidad para tener una comunicación gestual y personal. El segundo punto vendría a ser la cantidad de productos asignados a los analistas, dificultando la agilización de la entrega de piezas.

### **1.3.2 Legal**

La principal interacción del área legal con SVA es la revisión de notas de producto, bases de concursos, contratos publicitarios o de uso de imagen y, con el área de marketing, la revisión de las piezas publicitarias. El área legal opera en un sistema FIFO (primeras entradas, primeras salidas) sin manejar un plan de prioridad que brindase celeridad a la revisión de documentos con urgencia de aprobación por razones asociadas a fechas límite como, por ejemplo, la presencia de un concurso que debería iniciarse en el corto plazo. De manera similar al área de marketing, cada colaborador del área legal tiene asignada la revisión de documentos legales de múltiples productos, en adición a otras funciones.

La dificultad del área legal para trabajar con otras áreas se originaba en la inflexibilidad de sus lineamientos laborales, pues tenían que respetar el sistema FIFO (first in, first out: primeras entradas, primeras salidas) para la revisión de los documentos, dilatando el tiempo de respuesta.

### **1.3.3 Comercial**

La principal interacción entre las áreas de SVA y comercial es la coordinación de estrategias de venta que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de ingresos. Dicha gestión tenía como meta el desarrollo de acciones que resulten en el incremento de ventas del servicio en los distintos puntos de atención al cliente.

El principal problema se dio debido a la escasez de diálogo. Esto consistía en que la información vinculada a la evolución de ingresos era omitida en gran parte para el área de SVA, ya que el área comercial reportaba directamente a la gerencia. Dicha información consistía en factores como: la cantidad de clientes diarios que presentaban interés en la contratación del servicio, el perfil de usuario basado en los productos de Claro Perú adquiridos, los cuales podrían contribuir al desarrollo de estrategias de fidelización; o qué asesores son los que conseguían cerrar la mayor cantidad de ventas para premiarlos mediante campañas de recompensa.

Por otra parte, el área comercial también se beneficiaría de la información comentada en el párrafo anterior, la misma que podría ser facilitada por el área de SVA. Se podrían notificar de nuevas funcionalidades del servicio —implementadas y por implementar— para capacitar vendedores y mejorar su desempeño en los puntos de venta. Dicha información presenta aspectos del servicio que son capaces de contribuir a la creación y optimización de nuevas estrategias y acciones.



## Capítulo 2. Fundamentación teórica

### 2.1 Comunicación en área y empresa

Artal (2017) define al concepto estricto de comunicación como aquel sistema en el cual existe un emisor, un sistema de codificación y decodificación (lenguaje), un medio físico portador (canal), una información de retorno e interferencias o ruidos del entorno (barreras a la comunicación, tensiones y distracciones). Por otro lado, la comunicación también puede estar sujeta a interferencias de diversos factores —como la distancia—. Pozo (1997), como se citó en Castillo (2008), asegura que cuando hay mayor distancia entre fuentes comunicativas y los receptores, se da una calidad de información mucho más pobre, siendo preferente el acercamiento de las fuentes y receptores para tener una imagen clara del mensaje.

Dentro de una empresa existen dos tipos de comunicación: interna y externa, siendo la externa aquella orientada a consumidores y la sociedad de consumo, incluyendo todo el proceso de ventas. Según Esteban et al (2008), esta se definiría como el acto de transmitir información a públicos externos a la organización. El presente trabajo, debido a la naturaleza del problema que trata, se enfocará en la comunicación interna.

Prosiguiendo, según Artal (2017), la comunicación interna vendría a ser un tema de organización y recursos ubicados dentro de la empresa. Ritter (2008) la resume en una palabra como intercambio, sea de información o ideas, que presenta entre algunas de sus funciones principales el apoyo para el logro de los objetivos corporativos, la construcción de una identidad de empresa en un clima de confianza y motivación, así como también la satisfacción de necesidades informativas y comunicativas de las audiencias internas.

¿Por qué es tan importante la comunicación interna? De Manuel & Martínez Vilanova (2000), como se citaron en Artal (2017), califican como esencial la actividad empresarial de la comunicación por su rasgo imprescindible de carácter activo. Para Antón-Chávez y García-Yovera (2019), la comunicación interna permite lograr los objetivos de una organización, creando y manteniendo las buenas relaciones con y entre sus miembros a través de mensajes en distintos canales.

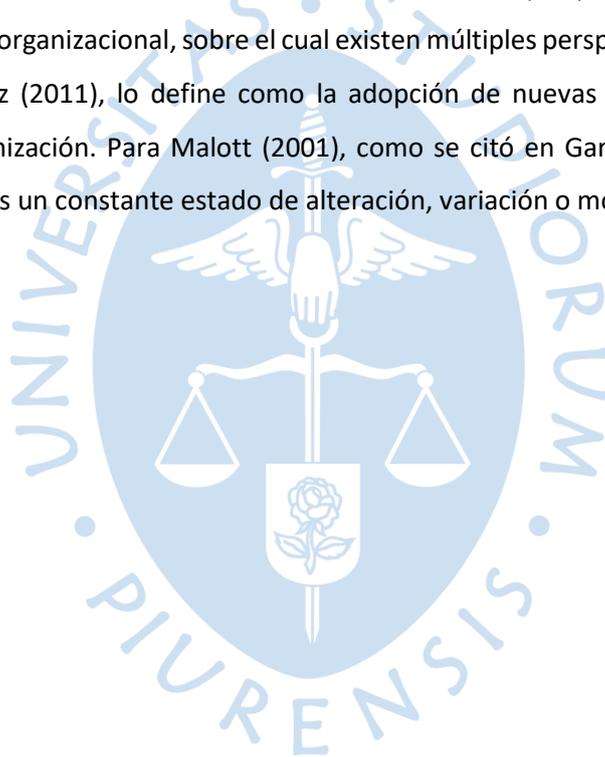
Existen causas para que la comunicación interna falle. Castillo (2008) establece que una de las razones vendría a ser la ausencia de un canal definido, personal y estable que pueda emplearse como fuente de información entre los participantes.

### 2.2 Cambio y cultura organizacional en área y empresa

La siguiente sección consistirá en la introducción de los conceptos básicos de cultura organizacional y de cambio, por la relación que conllevan sobre la comunicación interna y los lineamientos de las áreas de la empresa.

Según Díaz y Rodríguez (2003), no existe aún un consenso en cuanto al significado y definición de la cultura organizacional. Para Ritter (2008), la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Sin embargo, Díaz y Rodríguez (2003) coinciden en que el concepto de cultura organizacional ha sido visto durante los últimos años como una poderosa herramienta de análisis para identificar el cambio que las organizaciones requieren y al mismo tiempo canalizar los esfuerzos para lograrlo.

French & Bell (1996), como se citaron en García, Rojas y Díaz (2011), definen el concepto de cambio como una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo. En esencia, la transición de un estado a otro. Dicho concepto puede ser indagado también desde un punto de vista organizacional, sobre el cual existen múltiples perspectivas: Daft (1999), citado por García, Rojas y Díaz (2011), lo define como la adopción de nuevas conductas e ideas que se presentan en una organización. Para Malott (2001), como se citó en García Rojas y Díaz (2011), el cambio organizacional es un constante estado de alteración, variación o modificación.



## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

En primer lugar, el autor identificó la importancia de la cooperación de SVA con otras áreas para el cumplimiento de los objetivos impuestos por la gerencia y la dirección, los cuales garantizaban el adecuado funcionamiento de la empresa por la mejora constante del servicio y el logro de hitos en usuarios e ingresos. La organización para este proceso tenía como pilar una comunicación exacta, oportuna y pertinente, que presentaba dificultades para alcanzarse óptimamente.

Dichas dificultades se originaban por la presencia de los siguientes factores: las idiosincrasias de cada área en el desempeño de sus funciones, la ausencia de un canal personalizado de comunicación y la renuencia de áreas al cambio debido a la dirección de sus superiores. La formación del autor contribuyó a la resolución de esta incidencia mediante el diseño e implementación de un sistema de reuniones y diálogo con supervisores que buscaba establecer un vínculo laboral para conseguir agilizar las acciones publicitarias, reducir tiempos de espera y, por otra parte, conseguir la recepción de información importante que pueda emplearse en el diseño de estrategias comerciales que resulten en un incremento de la cartera de usuarios activos del servicio.

Luego de haberse implementado este sistema, se tuvieron los siguientes resultados y cursos de acción:

- Reducción del tiempo promedio de espera para la recepción de documentos, alcanzándose luego de implementadas las propuestas de solución, una respuesta de entre uno a dos días a comparación de una a dos semanas en promedio.
- Creación de un programa de incentivos para los asesores de los centros de atención al cliente, en base a su desempeño mensual realizando activaciones de Claro música. Dicho programa consistía en la evaluación de la cantidad de activaciones de cada asesor por parte de sus jefes. Cada jefe comunicaba a los coordinadores del área comercial de la sede corporativa de Claro Perú la lista de asesores que habían cumplido y/o excedido con las cuotas de activaciones del mes. Una vez determinada dicha lista, el analista de Claro música solicitaba códigos promocionales del servicio (que daban un mes libre de costo para usar la plataforma), y mensualmente se repartían dichos códigos a los asesores. Adicionalmente, se realizaron pequeños agasajos y activaciones en las *kitchenettes* de los centros de atención con los asesores que excedieron sus metas para felicitarlos. Se han tenido charlas para proponer la inclusión de tiempo fuera de oficina (medio día), como parte de los beneficios a los asesores que excedan sus metas, lo cual no tiene una fecha de implementación definida.
- Interés adicional de las disqueras para realizar acciones publicitarias, como entrevistas y saludos, debido a la mayor frecuencia de concursos que se realizaban mensualmente (se

llegaron a tener hasta tres concursos mensuales simultáneamente). Específicamente, se tuvo particular interés de Universal Music, la cual, buscando un beneficio mutuo, facilitó una guitarra autografiada de un popular artista para emplearla en un concurso de *streaming*, el cual tuvo una gran acogida.

### **3.2 Desarrollo de experiencia**

Durante el proceso de identificación del problema y la propuesta de alternativas de solución, el autor esperaba poder agilizar el proceso de acciones publicitarias por su potencial equivalencia a una mayor cantidad de usuarios del servicio. El volumen de dichas acciones terminó incrementando los niveles de streaming y usuarios que se alcanzaban mensualmente, contribuyendo favorablemente al cumplimiento de los objetivos planteados.

Considerando la divergencia en la manera en que trabajan las áreas de SVA, comercial, marketing y legal, la expectativa del autor al plantear el acercamiento mediante reuniones fue de una respuesta negativa. Sin embargo, el autor se sorprendió al ver la disposición de las demás áreas a encontrar compromisos favorables, modificando su existente percepción sobre la rigidez corporativa de Claro Perú. Adicionalmente, se tuvo la impresión de la notable diferencia en el diálogo presencial, debido a la omisión de la impersonalidad que traen consigo las llamadas y correos.

Luego de ver la evolución favorable de los ingresos, la supervisora del servicio de Claro música agradeció al autor su proactividad para el alcance de los objetivos, considerando la dificultad asociada a conseguir reuniones presenciales con los jefes de otras áreas. Dicha dificultad fue principalmente la disponibilidad de los jefes por la complejidad de horarios y la distancia física (las áreas de marketing y legal se encuentran en el séptimo piso de la torre corporativa, mientras que el área de SVA y el supervisor del área comercial se encuentran en el segundo piso, aunque estas últimas en cubículos separados).

## Capítulo 4. Implementación de propuestas de solución

### 4.1 Descripción de la propuesta

El objetivo de las soluciones propuestas para el problema descrito anteriormente tiene como metas los puntos indicados a continuación:

- La reducción de los tiempos excesivos que se presentan durante la entrega de pendientes en las acciones publicitarias. Se consiguió reducir el tiempo de respuesta, de entre una a dos semanas, a uno o dos días.
- La implementación de un sistema de comunicación definido y estable que facilite el diálogo, las coordinaciones y la transmisión de información relevante a los objetivos que beneficien a todos los participantes.

Los obstáculos que se presentaron en la optimización de la comunicación fueron principalmente dos: la forma en la cual cada área se desenvolvía laboralmente, que era definida por sus supervisores y dificultaba la cooperación; y en menor medida, la distancia física entre las áreas y la aceptación de emplear canales impersonales como principales formas de comunicación, esta última siendo un factor inherente a la distribución física de los departamentos en la empresa.

Antes de implementar un sistema de comunicación definido, es importante determinar sus participantes. Para ello, se aplica lo indicado anteriormente por Artal (2017), estableciendo como emisores a los colaboradores de las áreas de Claro, como lenguaje el español, como canal, tanto al medio impersonal (llamadas y correos electrónicos) así como en menor medida —antes de la propuesta de solución implementada— al medio personal y, finalmente, como barreras de la comunicación a la inflexibilidad y restricciones ocasionadas por los sistemas de gestión de cada área.

¿Qué maneras existen para poder acercar áreas que trabajan de formas distintas? Ritter (2008) presenta en el siguiente gráfico un flujo planteado para identificar el problema de subculturas organizacionales distintas:

**Figura 3.** *Cómo lidiar con las subculturas en la organización*

*Nota.* Ritter, M. (2008, octubre). *Cómo lidiar con las subculturas en la organización* [Ilustración]. De *Cultura organizacional* (1.ª ed., p. 48).

Entre las soluciones planteadas por Ritter (2008), se encuentra la implementación de un proceso de comunicación transparente para discutir las diferencias entre las áreas, lo que ha generado un efecto catalizador de cambios en la mejora de la eficiencia y calidad de las comunicaciones, como se había visto anteriormente por Daft (1999), citado por García, Rojas y Díaz (2011), en donde se adoptan nuevas ideas en la organización.

Buscando la implementación de dicho proceso, el autor propuso a su supervisor agendar reuniones con los responsables de cada área con las que se trabajaba directamente, con la finalidad de mejorar el método de interacción existente y conseguir desarrollar un canal definido, personal y estable.

#### 4.2 Descripción detallada

Primeramente, es imprescindible identificar las funciones del trabajo colaborativo entre áreas. ¿Qué es lo que necesita el analista de SVA de cada área, y viceversa? Esto es resumido en las siguientes tablas:

Tabla 1. Necesidades de comunicación del área proponente de la mejora de eficiencia (nuestra área – SVA)

Servicios de valor agregado...		
Necesita de marketing...	Necesita de legal...	Necesita de comercial...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación en redes sociales del producto/concursos</li> <li>Elaboración de piezas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de bases de concursos/documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data de ingresos / activaciones</li> </ul>

Nota. Elaboración propia

Tabla 2. Necesidades entre las áreas para mejora de la eficiencia en la comunicación

Marketing...	Legal...	Comercial...
Necesita de servicios de valor agregado...		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Input/ indicaciones sobre las publicaciones</li> <li>Material audiovisual aprobado</li> <li>Mecánicas y fechas de acciones publicitarias que se colocarán en las bases</li> <li>Bases de concursos finales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bases y notas de producto preliminares</li> <li>Comentarios y aclaración de dudas sobre los documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizaciones sobre el estado del producto</li> <li>Manuales de producto</li> <li>Retroalimentación para los vendedores</li> <li>Nuevas funcionalidades</li> </ul>

Nota. Elaboración propia

El área de marketing requiere retroalimentación e indicaciones oportunas para poder contar con instrucciones claras y específicas sobre la elaboración de material publicitario, así como también los insumos audiovisuales y aprobaciones de los proveedores (estos últimos se obtenían por correo electrónico, siendo innecesaria una aprobación del área legal) para evitar potenciales incidencias legales. Entre las tareas del área que requieren coordinación con SVA figuran:

- Exposición de artistas —posteos— solicitados por los proveedores (disqueras).
- Delimitación de un calendario ordenado para la programación de todas las acciones publicitarias, sean entrevistas grabadas, conciertos, saludos o cualquier oportunidad brindada por los proveedores para mejorar la marca de Claro música. Este punto se implementó para tener más orden en las publicaciones de redes sociales.

Debido a la falta de comunicación personalizada (generalmente se empleaban correos y llamadas), se originaban obstáculos para el cumplimiento de objetivos. Luego de una reunión con la supervisora de los analistas de marketing asignados para el apoyo de SVA, se concluyó que, por la elevada carga laboral, no sería factible implementar tiempos de respuesta mínimos. Sin embargo, se pactó un compromiso en el que, todos los días lunes en el horario de las 10:00 de la mañana en una sala de presentaciones de marketing, se reunirían el autor, su supervisor y la supervisora del área de marketing, junto con los diseñadores, para desarrollar conjuntamente el calendario de la semana, las acciones publicitarias a realizar y qué temas o materiales harían falta de solicitud o revisión, obteniendo así una imagen más ordenada de los pendientes semanales.

Estas reuniones consistían en una convocatoria a una sala del departamento de marketing equipada con un proyector, la cual seguía una estructura. Para Artal (2017, p. 73), las reuniones exitosas consistían principalmente de tres factores:

- Preparación
- Desarrollo
- Conclusiones

El autor considera que al acordar tener reuniones para mejorar la comunicación entre las áreas y unificar sus esfuerzos, los tres puntos se cumplieron de la siguiente manera:

- Preparación: Antes de las reuniones, por parte del área de marketing, se elaboraron los siguientes elementos para la presentación:
  - El calendario anteriormente mencionado. Consistía en un archivo de Microsoft Excel con las acciones publicitarias, posteos y pendientes de la semana actual y la siguiente. También eran detalladas las acciones importantes a largo plazo.
  - Presentaciones en PowerPoint con propuestas elaboradas por la agencia empleando las piezas trabajadas por los diseñadores.
  - Finalmente, cada colaborador del equipo de marketing tenía anotaciones con los pendientes y material que debía solicitar al equipo de SVA.
- Desarrollo: Las reuniones presentaban una duración aproximada de una hora. Estas usualmente iniciaban con la proyección de las presentaciones de propuestas publicitarias y el cronograma donde se organizaban. El diálogo era constante, revisando potenciales modificaciones que se podrían hacer a las piezas, estableciendo fechas óptimas para el calendario de posteos, monitoreando el inventario de acciones y materiales que habían brindado las disqueras al equipo de SVA, para programar acciones y posteos con anticipación, así como también el listado de temas importantes pendientes.

- Conclusiones: A manera de resumen, se repetían los puntos que cada colaborador llevaba como pendientes. Por ejemplo, en el caso del autor, se le solicitaba terminar las bases para alguna acción publicitaria, u obtener material audiovisual para el área de marketing.

Por otra parte, el área legal solicitaba únicamente el envío de los documentos para su revisión. Antes de que el autor fuese promovido a analista, su predecesor recomendó el envío de documentos al área legal con días de anticipación para compensar sus tiempos de respuesta. Esto era insostenible debido a que, por la disponibilidad de los artistas que facilitaban las disqueras para acciones publicitarias, no siempre se acordaban acciones con debida anticipación.

En conjunto con su supervisora, el autor se reunió con la supervisora legal responsable de la abogada asignada a la revisión de documentos, y se llegaron a los siguientes compromisos para agilizar los tiempos de respuesta:

- Creación por parte del área legal de plantillas o formatos prefabricados para bases de concursos, en los cuáles las únicas modificaciones a realizar eran el cambio de fechas, nombres, premios y otros detalles menores para hacer innecesaria la revisión. Gracias a esto, el envío de bases al área de marketing para la creación de piezas y textos tomaría horas en vez de días o semanas.
- Dar respuesta a todos los demás documentos, como notas de producto o contratos/solicitudes de uso de imagen, en un plazo no superior a 24 horas. A diferencia del área de marketing, el área legal podía cumplir con este compromiso debido a que el diseño de piezas tomaba considerablemente más tiempo frente a la revisión de documentos.

Estos cambios redujeron considerablemente los tiempos de espera, particularmente al realizar acciones publicitarias, las cuales requerían la colaboración de las áreas de legal, marketing y SVA. Al simplificar las interacciones en este apartado, los tiempos de espera se redujeron de entre aproximadamente una o dos semanas a uno o dos días en promedio. En el apartado de apéndices, se pueden ver flujogramas de cómo estaban estructuradas las interacciones para la salida de una acción publicitaria antes y después de implementar estos cambios. Dichos flujogramas se explicarán a continuación, iniciando con el proceso antes de implementar las soluciones, que se puede ver en el apéndice A.

Las acciones publicitarias consisten principalmente en concursos, cuyos objetivos son recompensar a clientes mediante experiencias y premios exclusivos que refuercen su fidelidad, así como también la consolidación de la marca Claro en aquella que muestra preocupación por la satisfacción de sus clientes y dispone de capacidad para brindar recompensas de calidad. Algunos de estos premios y experiencias han sido entradas para concursos, meet & greets virtuales y presenciales con artistas (meet & greets son oportunidades para que los clientes conozcan a sus artistas y se saquen

fotos y obtengan autógrafos) y premios exclusivos brindados por las disqueras, como vinilos, ropa y discos. Dichas acciones involucran la colaboración de las áreas de SVA, marketing y legal.

El proceso se originaba en las coordinaciones entre el analista de Claro música y las disqueras que buscaban exposición de artistas y/o lanzamientos mediante alguna acción que recompense a clientes que usen el servicio (realizando reproducciones en la plataforma o suscribiéndose) o sigan dinámicas en redes sociales (por ejemplo, comentar y/o etiquetar en las redes sociales de Claro).

Una vez confirmada la acción publicitaria, el analista de Claro música solicitaba material audiovisual aprobado a las disqueras y se encargaba de redactar las bases (documentos que detallaban todos los aspectos de una acción publicitaria, como fechas, mecánica del concurso, detalles de entrega y descargos de responsabilidad) que posteriormente se encontrarían en redes sociales. Durante este proceso, se comunicaba al área de marketing que se tendría una acción publicitaria y esta se encargaba de separar fechas del calendario de redes sociales, asegurando que se tenga la mayor exposición posible.

Una vez terminadas las bases preliminares, eran enviadas al área legal para su revisión y aprobación. El área legal tiene como requisito indispensable su aprobación antes de generar acciones o publicidad con la marca Claro. De existir dudas sobre la acción o la presencia de algún detalle, se devolvían los documentos con observaciones al analista de producto, el cual las subsanaba, repitiendo el proceso hasta tener un documento satisfactorio para el área legal.

Al tener las bases finales, el analista de Claro música enviaba dicho documento al área de marketing junto con el material audiovisual provisto para la creación de piezas publicitarias que se emplearían en la comunicación de la acción. Posteriormente, las áreas de marketing y legal coordinaban la aprobación de las piezas finales. Una vez obtenidas las piezas y bases finales, era posible realizar la acción publicitaria, que era comunicada en las redes sociales de Claro, y, debido al incremento en el uso del servicio y en la exposición de los artistas, era considerada como indispensable para el crecimiento del servicio.

El principal inconveniente de este flujo se originaba en los tiempos de respuesta del área legal para la revisión de las bases, pues afectaban la agilidad para la comunicación de las acciones. Dichas bases frecuentemente carecían de alteraciones significantes entre revisiones, siendo similares con la excepción de detalles como premios, fechas y mecánica. La revisión de estos documentos dilatava el tiempo innecesariamente, pues las observaciones eran generalmente las mismas.

La solución a este problema se dio gracias a la creación de las plantillas anteriormente mencionadas, que fueron facilitadas por el área legal para omitir su rol en el proceso de revisión. Estas plantillas consistían en modelos de bases que tenían apartados especialmente dedicados para su modificación, manteniendo el resto del documento idéntico.

Como se puede apreciar en el Apéndice B, la interacción entre las áreas de SVA y legal se ha simplificado considerablemente, pues para obtener las bases finales era innecesaria la revisión del área legal, reduciendo drásticamente el tiempo de espera. El área de marketing aún necesita coordinar con el área legal para la validación de sus piezas finales.

La interacción entre marketing y legal se ha mantenido constante, pues no se ha llegado a mediar un acuerdo entre dichas partes. Aún se busca programar una reunión en conjunto con todas las áreas para ver formas de agilizar este proceso.

Finalmente, las interacciones de SVA con el área comercial consistían generalmente en brindar manuales y capacitaciones para preparar acordemente a los vendedores y asesores frente al proceso de venta y post venta. Pese a que el *feedback* de esta área era esencial para monitorear la evolución de los ingresos y examinar las estrategias relacionados al producto, se estaba omitiendo un canal de información definido debido a que el área comercial reportaba a la gerencia directamente. Para Artal (2017) algunos de los objetivos de la comunicación interna que tienen como protagonistas a los equipos de venta y de producto son dos: La eficiencia comercial y el conocimiento del producto.

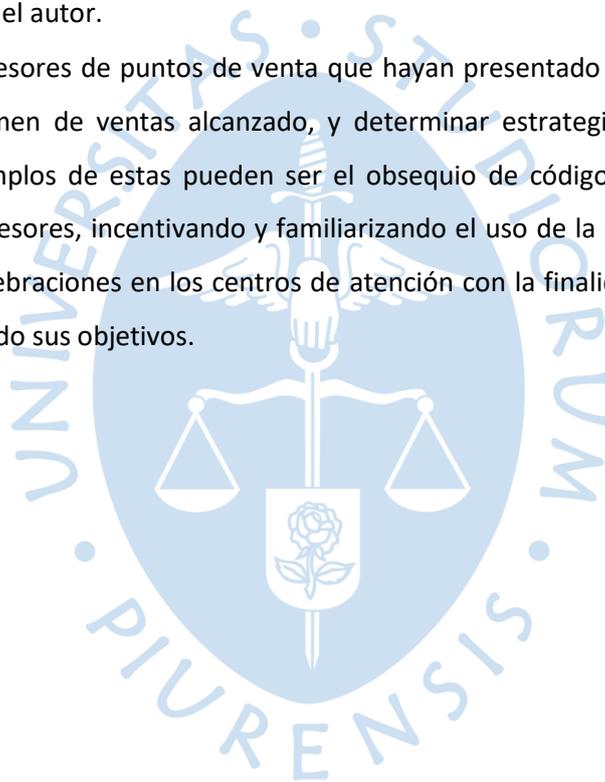
- Eficiencia comercial: Existe información valiosa que el equipo comercial era capaz de brindar: además de detalles de ingresos, existía data como hábitos de consumidores, fechas favorables para realizar activaciones o también tendencias del mercado y la influencia de competidores en las preferencias de los clientes. Esto era hallado mediante encuestas o solicitando *feedback* directamente a los asesores, quienes interactuaban directamente con los clientes.
- Conocimiento del producto: Es fundamental que los asesores y el equipo de ventas tengan información actualizada de la plataforma de Claro música, como funcionalidades nuevas y removidas o también la vigencia presente de la promoción que no consume megas, uno de los puntos de diferenciación de Claro música frente a la competencia.

Luego de una reunión con el supervisor de inteligencia comercial, se acordó tener una reunión semanal todos los martes a las 9:00 de la mañana. Los puntos de la reunión que se acordaron fueron los siguientes:

- Presentar la evolución semanal de ingresos del producto, haciendo énfasis en qué días se han presentado alzas o caídas con la finalidad que el equipo de producto pueda corroborar la existencia de una falla en el servicio o si una acción publicitaria ha tenido éxito.
- Presentar, de haberlas, nuevas funcionalidades o mejoras de la plataforma de Claro música para informar a los coordinadores de ventas. Estos datos se actualizarían luego en el diálogo

de valor que se facilita a los coordinadores, así como en la nota de producto y los manuales que se emplean para capacitar a los asesores.

- Incluir al equipo de *cross-selling* (encargados del proceso de venta de Claro música en centros de atención al cliente luego que el cliente haya sido atendido) para el monitoreo de la retroalimentación entre los clientes y asesores. De esta forma, se identificarían oportunidades de mejora o potenciales problemas. Uno de los ejemplos que se encontró en una de estas reuniones era que los asesores no tenían acceso a una herramienta web de Claro música para verificar los datos de los clientes (herramienta SAC), por lo que constantemente enviaban correos al área de producto solicitando apoyo. La solución a este caso se dio generando accesos a todos los asesores y programando capacitaciones en la herramienta con manuales elaborados por el autor.
- Identificar a asesores de puntos de venta que hayan presentado un desempeño óptimo en cuanto a volumen de ventas alcanzado, y determinar estrategias para su recompensa y retención. Ejemplos de estas pueden ser el obsequio de códigos promocionales de Claro música a los asesores, incentivando y familiarizando el uso de la plataforma, u organizando homenajes/celebraciones en los centros de atención con la finalidad de agasajar a aquellos que han excedido sus objetivos.



## Conclusiones

El autor reconoce que los conocimientos adquiridos en su carrera, particularmente aquellos relacionados al uso de la comunicación para crear una dinámica de trabajo en equipo efectiva, fueron útiles para identificar el problema comunicativo presente en Claro y posteriormente notificar a su supervisor de alternativas de solución que se emplearon en la coordinación de reuniones con las áreas que trabajan con SVA, principalmente aquellas involucradas en la gestión de acciones publicitarias (marketing y legal) y la responsable del proceso de ventas (comercial).

Gracias a dichas reuniones, se consiguió transmitir la importancia de una comunicación exacta, oportuna y pertinente entre áreas, el establecimiento de fechas límite para agilizar los tiempos de respuesta mediante la creación de compromisos y formatos de revisión de documentos, la delimitación de un canal definido, personal y estable que pueda emplearse como fuente de información entre los participantes y la distribución de conocimientos que pueden emplearse para el descubrimiento de estrategias que pueden facilitar el cumplimiento de objetivos, brindar transparencia sobre el funcionamiento del servicio y recompensar a vendedores eficientes.

Los colaboradores involucrados en los procesos afectados por las reuniones han presentado una respuesta positiva frente a la simplificación de las labores y la omisión de tiempos innecesarios, resultando en un cambio favorable en su desempeño.

Es imposible uniformizar el pensamiento y los puntos de vista de los trabajadores de la empresa, así como el liderazgo particular de cada superior, resultando en idiosincrasias laborales únicas en cada área. Es importante, y además una fuente de riqueza en las organizaciones, fomentar el diálogo y hacer que las diferencias existentes entre los grupos de trabajo sean fuentes de creatividad e innovación para un mejoramiento continuo.



## Recomendaciones

Una de las recomendaciones que el autor brindaría a Claro Perú frente a su situación de comunicación sería la de poner en práctica una mayor flexibilidad de lineamientos a líderes y gerentes mediante la revisión general de los objetivos conjuntamente con los departamentos y colaboradores que cooperan con ellos. Los colaboradores de áreas deben ser proactivos en el diálogo para resolver obstáculos, hacer propuestas a los supervisores y alcanzar objetivos en equipo. El cambio no necesariamente debe originarse desde un supervisor, sino que podría darse de un colaborador que busca mejorar su calidad laboral y la de las personas que lo rodean.

Considerando la evolución favorable en la comunicación de las áreas descritas en el presente trabajo gracias a las alternativas de solución implementadas, se recomendaría continuar con reuniones entre otras áreas para conseguir resultados de mayor calidad en tiempos de respuesta y retroalimentación. Se podría también intentar involucrar a los gerentes o incluso directores en estas para conseguir mejores compromisos, así como para optimizar la transmisión de información entre áreas que contribuiría al alcance de objetivos.

Se recomienda promover una política de compensación por desempeño: La empresa podría establecer un plan de premiación que se extienda a los colaboradores de la sede corporativa, fomentando la sugerencia de planes y estrategias que faciliten el cumplimiento de objetivos y la colaboración entre áreas. Existen colaboradores que han identificado oportunidades para mejorar la calidad y eficiencia de procesos dentro de la empresa, pero que potencialmente no las comunican a sus superiores por la falta de receptividad a las propuestas de cambio. Se podría incentivar a que se busquen estas potenciales mejoras recompensando a los colaboradores que las planteen con descuentos en servicios o productos de Claro Perú, o con una compensación en forma de una tarjeta de regalo o código promocional.



## Glosario

**Piezas:** Término empleado por el área de marketing. Entiéndase por material audiovisual editado.

**Posteo:** Término empleado por el área de marketing. Entiéndase por publicación de contenido en redes sociales e Internet.

**SVA:** Acrónimo para el área donde el autor desempeña sus labores, significando servicios de valor agregado.

**Streaming:** Reproducción de contenido audiovisual vía internet.

**Cross-Selling:** El acto de venta de productos que complementen la compra inicial de un cliente. En caso de Claro, la oferta principal de la empresa son las soluciones de telefonía e internet móvil y fijo, mientras que productos como Claro música complementan esta compra brindando un valor agregado de la marca Claro.

**Diálogo de valor:** Término asignado por el área comercial a una presentación breve y concisa que muestra los puntos más importantes del producto, así como una breve comparación con su competidor directo.





### Lista de referencias

- Antón-Chávez, A., & García-Yovera, S. (2019). *Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú*. From Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446031>
- Artal, M. (2017). *Dirección de ventas - Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC.
- Claro. (2017, Febrero 21). *Centro de prensa*. From Claro Perú: <https://www.claro.com.pe/institucional/centro-de-prensa/ingresos-de-claro-se-incrementaron-6-en-el-ultimo-trimestre-del-2016/>
- Claro Peru. (2021, Abril 24). *E-Claro*. From <https://portalvpnssl.claro.com.pe/f5-w-687474703a2f2f65636c61726f55/nosotros/Home.aspx#horizontalTab4>
- Claro Perú. (2021, Junio 4). *Sobre nosotros*. From Claro: <https://www.claro.com.pe/institucional/sobre-nosotros/>
- Daft, R. (1999). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos*. México: Limusa.
- Esparcia, A. C. (2008, Marzo 28). *Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna*. From Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491549027006>
- Esteban, A., Jesús, G., María, N., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing. 3era edición*. España: ESIC.
- Ismail, S., Malone, M., & Geest, Y. V. (2014). *Organizaciones exponenciales*. España: Bubok Publishing.
- Lite, M. d. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Peña, H., & Villón, S. (2017, Octubre 27). *Motivación Laboral- Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. From Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Rodríguez, C. D. (2003). *La cultura organizacional*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago.
- Rojas, M. F., García, M., & Díaz, S. (2011, Enero 22). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. From Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>

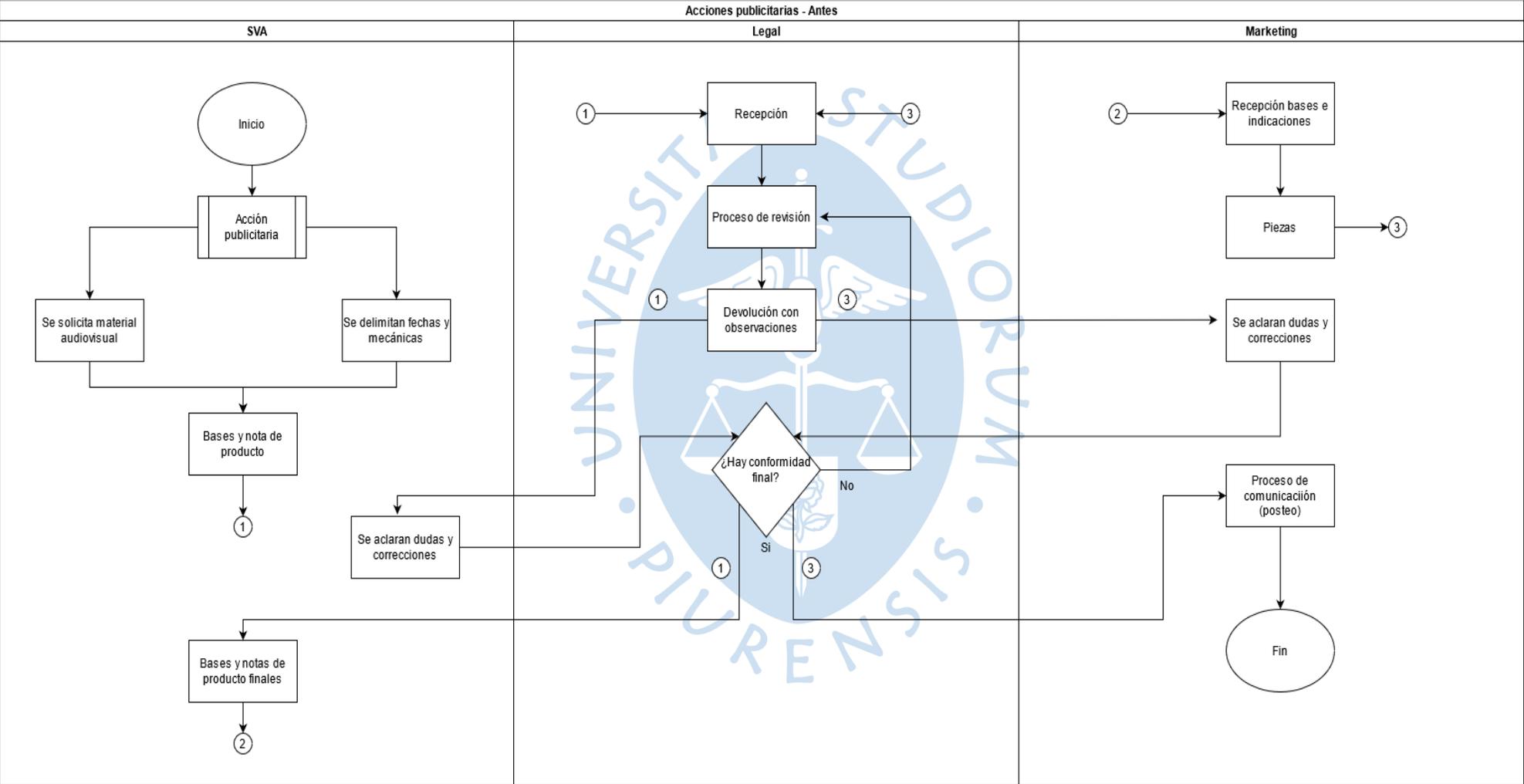


## Apéndices



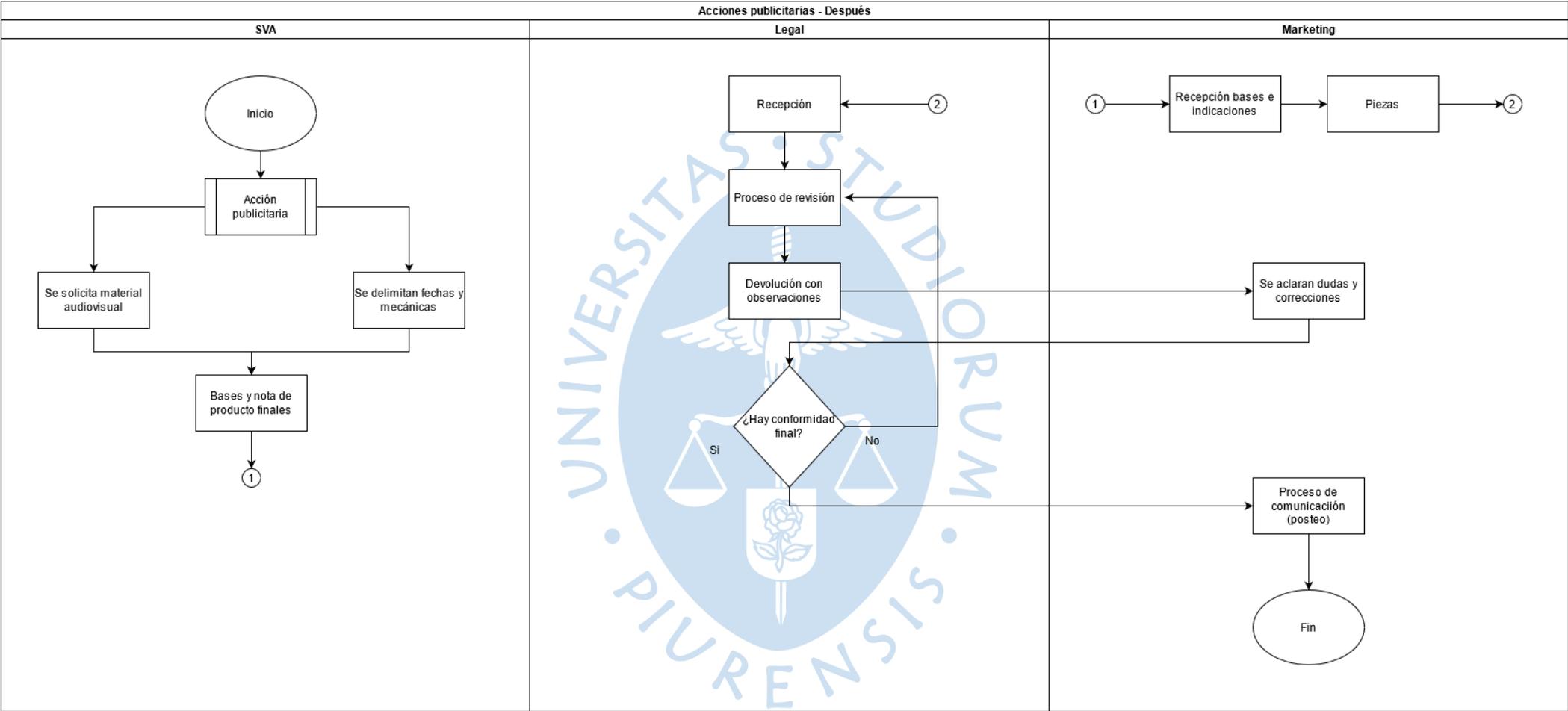


**Apéndice A. Flujograma: acciones publicitarias antes de implementar las soluciones**



Nota. Elaboración propia.

**Apéndice B. Flujograma: acciones publicitarias después de implementar las soluciones**



Nota. Elaboración propia.

Anexos





## **Anexo 1. Currículum vitae**

Dirección: Av. Hillman 157 Urb. La Calera de la Merced

Surquillo, Lima, Perú

Fecha nacimiento: 28 marzo 1994

Teléfono: 954 190 574 // 4481897

Correo: [Franco.zelaya@outlook.com](mailto:Franco.zelaya@outlook.com)

### **Objetivo:**

Bachiller de la carrera de administración de empresas de la Universidad de Piura, con experiencia laboral en ambientes corporativos, busca formalizar y aplicar todos los conocimientos de su carrera en una posición que requiera concentración, dedicación y orientación a los detalles; intentando, además de construir y mantener relaciones laborales interpersonales que conduzcan a un ambiente laboral eficiente, brindar un elevado nivel en inglés y en habilidades informáticas que permitan optimizar el funcionamiento del área.

### **Formación Educativa**

- **Universidad de Piura (Campus Lima) - Bachiller**

Estudiante del Programa Académico de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura

2011 – 2017

- **Centro de Idiomas de Universidad Católica**

Idioma: inglés

Nivel avanzado / adultos

### **Experiencia**

#### **Posición actual**

- **América Móvil Perú – Sede Central**

- Analista de Servicios de Valor agregado (diciembre 2018 – Actualidad)

- Funciones del puesto: Función general: Analista de producto de Claro música, responsable de todos los aspectos de ingresos, costos y funcionalidad del producto.
- Elaboración de indicadores y métricas en aspectos financieros y de uso del producto para presentaciones.
- Realización de liquidaciones mensuales de pagos y costos.

- Supervisión de implementación de mejoras y optimizaciones en el producto, coordinadas con personal de México.
- Gestión y actualización de nuevas funcionalidades del servicio en notas de producto.
- Capacitaciones a personal de centros de atención del cliente y call centers sobre el producto de Claro música.
- Gestión de publicidad que se muestra en la plataforma, así como coordinación con el área de marketing para la comunicación y generación de acciones publicitarias (concursos, meet & greets )

### **Experiencia previa**

- **América Móvil Perú – Sede Central**
  - Practicante Pre Profesional (septiembre 2017 -marzo 2018) y Profesional de Servicios de Valor agregado (abril 2018 – diciembre 2018)
    - Funciones de apoyo para el área de SVA:
      - Función general: Brindar soporte en distintas áreas a los servicios de valor agregado de Claro música y Claro video
      - Reporte y seguimiento de fallas de los servicios de valor agregado
      - Realización de los cierres mensuales de facturación
      - Actualización y seguimiento de los ingresos por servicios mensuales.
      - Realización de pruebas de las aplicaciones para detectar fallas a reportar a personal de México.
      - Coordinación con personal de México para la implementación de soluciones a fallas detectadas, así como mejoras potenciales.
      - Uso de Excel para realización de distintos cruces de bases de datos, así como elaboración de benchmarks, gráficos y tablas dinámicas.

- BANBIF – Sede Central

- Practicante Pre-Profesional de Riesgos en Banca Empresa (enero 2017 – mayo 2017)
  - Asistente de analista de riesgos banca empresa
    - Función general: Brindar soporte a la banca empresa y el área de recuperaciones en la administración de riesgo crediticio de los clientes
    - Revisión de propuestas de crédito y criterios de cumplimiento de aceptación del área de riesgos.
    - Revisión y elaboración de EEFF, incluyendo comentarios de indicadores financieros
    - Uso constante de Excel para la elaboración de tablas dinámicas y metodizados de estados financieros de clientes y grupos económicos, así como de búsqueda de datos mediante centrales de riesgo, ADEX Data Trade e IBS.
    - Análisis de indicadores contables y de desempeño para llegar a conclusiones sobre si empresas solicitantes están llegando a sus objetivos clave de negocio

### Formación Informática

- Microsoft Office

- Microsoft Excel: Nivel avanzado
  - Certificado en SENATI como usuario avanzado de Excel aplicado a los negocios.
  - Diplomas en: Excel nivel usuario, Excel nivel avanzado, Excel nivel avanzado aplicado a los negocios.
  - Competencias adquiridas:
    - Uso y creación de tablas dinámicas
    - Uso de macros
    - Uso y creación de gráficos y gráficos dinámicos
    - Dominio de fórmulas lógicas

### Aptitudes

- Dedicación
- Impulso de auto superación
- Búsqueda de experiencia
- Compromiso con la organización
- Capacidad para leer e interpretar documentos en inglés
- Capacidad analítica y para organizarse

- Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión
- Responsabilidad

### **Idiomas**

#### **Inglés: Nivel avanzado en escritura y habla**

- Formación en el idioma iniciada desde la escuela primaria
- Certificado en el dominio del idioma inglés por Cambridge English.
  - Diploma B2 First (FCE - First certificate in English) - obtenido en 2007
  - Diploma B1 Preliminary (PET - Preliminary English Test) - obtenido en 2007
  - Diploma A2 Key (KET- Key English Test) - obtenido en 2008
  - Diploma C1 Advanced (CAE- Certificate of advancement in English) - obtenido en 2019

#### **Actividades Extracurriculares**

- Selección de ADECORE de Ajedrez (Colegio Champagnat- Primaria)
- Selección de ADECORE de Básquet (Colegio Champagnat – Primaria/Secundaria)
- Natación

