



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

ESTRATEGÍA DE RETENCIÓN DE CLIENTES PARA ADT SECURITY SERVICES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MAXIMILIANO BRITO CUADRA

**PROFESOR GUÍA:
José Mosquera Cádiz**

**PROFESOR CO-GUÍA:
Ricardo San Martín
Patricio Conca**

**SANTIAGO DE CHILE
Abril 2010**

Dedicado a Angélica cuyo corazón
viajó miles de kilómetros para
acompañarme y apoyarme en
la realización de este trabajo

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MAXIMILIANO BRITO C.
FECHA: 05/07/2010
PROF. GUIA: Sr. JOSE MOSQUERA CADIZ

“ESTRATEGIA DE RETENCION DE CLIENTES PARA ADT SECURITY SERVICES”

ADT Security Services, empresa dedicada al monitoreo de alarmas residenciales y comerciales plantea una estrategia de duplicar su cartera de clientes en un periodo de cuatro años.

Para lograr este desafío es necesario un aumento en las ventas o compra de clientes, sin embargo esto no es suficiente, sino que además se debe evitar la fuga de los clientes actuales.

El proyecto plantea en una primera etapa, acciones para disminuir la intención de renuncia basadas en un análisis predictivo que identifica las motivaciones que impulsan al cliente a tomar la decisión de abandonar la empresa, siendo los problemas económicos, no utilizar el sistema y cambio de domicilio los más relevantes. Tomar acciones proactivas, como por ejemplo contactar a los clientes que han perdido señales de monitoreo, o priorizar la atención técnica de aquellos que tienen reclamos o disconformidades en comunas de un segmento social C2C3, extenderían el ciclo de vida del cliente en la empresa.

En una segunda etapa, políticas de retención flexibles que permite negociar los beneficios otorgados a los clientes que renuncian, combinado con incentivos económicos al ejecutivo acordes al gasto realizado y capacitación en habilidades blandas, tiene como resultado una rentabilidad positiva y una mayor efectividad del proceso reflejado en una mejora del 13% en la tasa de retención.

Conjuntamente se calcula el costo para la empresa, como consecuencia de la fuga de un cliente, que alcanza hasta \$347.410 y el gasto que se incurre por retenerlo el cual varía según el ofrecimiento.

Bajo este esquema aplicado en el año 2009 se logra reducir los gastos en retención en \$154.554.742 (7.301 UF) al comparar con el año 2008.

INDICE DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Gráficos	viii
Índice de Diagramas	ix
Introducción	1
Objetivos	3
Justificación y Planteamiento del Problema	3
Marco Teórico	4
Data Mining.....	5
Prueba estadística de Chi Cuadrada	5
Entrevista en profundidad.....	6
Mapas de Proceso.....	7
Metodología	7
Desarrollo	9
Capítulo 1. Análisis de la Situación Actual	9
Proceso de Renuncia	9
Sistema de Incentivos.....	11
Gasto en Retención	11
Duración del Cliente Retenido	13
Capítulo 2. Identificar Causas de Renuncia	16
Análisis del Formulario de Renuncia	17
Análisis por Comuna de Residencia del Cliente	18
Análisis de Antigüedad	21
Análisis Cuantitativo de Renuncias.....	24
Análisis Cualitativo de Renuncias.....	27
Análisis de Abandono por no pago	28
Capítulo 3. Predicción de Clientes de Mayor Riesgo	31
Análisis de Requerimientos	31
Predicción de Renuncia mediante la secuencia de requerimientos.....	38
Acciones Preactivas y de Mejora Continua	50

Planteamiento del Modelo Predictor	52
Capítulo 4. Mejoras al Proceso de Retención y Procedimiento de acciones proactivas y reactivas.....	53
Procedimiento para las acciones proactivas.....	54
Mejoras al Proceso de Retención Actual	54
Capítulo 5. Valorizaciones.....	56
Valorización de Políticas que afectan el recurrente	56
Valorización de Políticas que no afectan el recurrente	57
Valorización del gasto en retención	57
Valorización del Intangible.....	64
Capítulo 6. Evaluación Económica.....	66
Conclusiones Generales.....	68
Consideraciones para generar políticas y campañas de retención	68
Recomendaciones al momento de aplicar las políticas de retención segmentados por motivo de renuncia.....	69
Conclusiones Evaluación Económica	70
Cumplimiento de Objetivos Específicos	70
Bibliografía y Fuentes de Información	71
Apoyos Institucionales	72
Anexos	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Costos de retención promedio por cliente periodo Febrero 2008 a Enero 2009.....	12
Tabla 2: Total de clientes retenidos en el periodo Octubre 2006 y octubre 2008	13
Tabla 3: Fracción de clientes que finalizan contrato luego de ser retenidos.	14
Tabla 4: comunas con mayor porcentaje de renunciaciones según motivo.....	19
Tabla 5: Fracción de clientes activos en relación al total de clientes activos	19
Tabla 6: Fracción de clientes que renuncian en relación al total de renunciaciones	20
Tabla 7: Fracción de clientes que renuncian en relación al total de clientes activos.....	20
Tabla 8: Principales motivos de renuncia de comunas con mayor fracción de clientes que renuncian en relación al total de clientes de la comuna.	20
Tabla 9: Comunas críticas en relación al total de intenciones de renuncia	21
Tabla 10: Total de clientes que renuncian segmentados por segmentos semestrales de antigüedad.....	22
Tabla 11: Destino del cliente luego de renunciar.....	24
Tabla 12: Motivo por el cual abandona ADT y opta por la competencia.	24
Tabla 13: tipo de “mal servicio” declarado por el cliente.	24
Tabla 14: Motivos de abandono de la industria.....	25
Tabla 15: decisión del cliente a volver bajo el supuesto de mejor situación económica.	25
Tabla 16: tipo de vivienda donde residen ex clientes de ADT y que renunciaron por cambio de domicilio	25
Tabla 17: motivos de no valoración del servicio de monitoreo	26
Tabla 18: Total de requerimientos generados por los clientes que renuncian.....	37
Tabla 19: Último tipo de requerimiento presentado por el cliente antes de formalizar su renuncia.....	39
Tabla 20: Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo A	40
Tabla 21: Probabilidad de secuencias de requerimientos del tipo AB.....	41
Tabla 22: Probabilidades condicionales	42
Tabla 23: Tipo de requerimiento anterior al de “Canal Web”.....	42
Tabla 24: Valores esperados y observados según tipo de requerimiento	44
Tabla 25: Valores esperados y observados según comuna para tipo de requerimiento Problema	46
Tabla 26: Montos brutos totales pagados como bono por productividad al área de retención.....	58

Tabla 27: Gasto de retención promedio por cliente periodo febrero 2008 a diciembre 2009	61
Tabla 28: Porcentaje de clientes que renuncian en relación al total de la cartera.	63
Tabla 29: Cuentas contables consideradas para los intangibles.....	64
Tabla 30: Valor de las cuentas contables.....	65
Tabla 31: Índices de robos desde vehículo.	73
Tabla 32: Índices de robos a la vivienda.	73
Tabla 33: Índices de robos con violencia.....	73
Tabla 34: Cifras de la industria del monitoreo de alarmas.	74
Tabla 35: Costo de los servicios y beneficios entregados como políticas de retención (antes de mejora).	75
Tabla 36: Ponderación por cantidad de clientes retenidos y eliminados.	76
Tabla 37: Ponderación del total de clientes En Proceso de Retención (EPR).....	76
Tabla 38: Ponderación de la antigüedad del cliente.	77
Tabla 39: Ponderación según valor del plan del cliente retenido.	77
Tabla 40: Ponderación del costo de rescate.	77
Tabla 42: Motivos de renuncia por comuna.....	79
Tabla 43: Requerimientos.	88
Tabla 44: Secuencia de requerimientos de clientes con renuncia.....	92
Tabla 45: Radiografía del chileno promedio. Fuente INE, Encuesta Casen, INTA, Censo.	99
Tabla 46: Listado de nuevas políticas de retención y su valor	107

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Tasa de Retención versus intenciones de renuncia (jun. 2007 a dic. 2008)	4
Gráfico 2: Costo de retención promedio por cliente periodo Febrero 2008 a Enero 2009.	12
Grafico 3: Fracción de clientes que dan de baja el servicio luego de ser retenidos.	15
Grafico 4: Fracción de clientes que permanecen en la empresa luego de ser retenidos.....	15
Gráfico 5: Motivos de renuncia, promedio del periodo enero 2005 y febrero 2008.	18
Grafico 6: Promedio en meses de antigüedad de clientes con intención de renuncia voluntaria desde octubre 2006 a junio 2008.....	21
Grafico 7: Antigüedad de clientes que renuncian segmentado por semestres.....	23
Grafico 8: Antigüedad del cliente que renuncia en meses.	23
Gráfico 9: Frecuencia de Requerimientos en 12 meses.....	35
Gráfico 10: Total de renuncias esperadas versus renuncias observadas según el último tipo de requerimiento realizado.	44
Gráfico 11: Valor de contribución a la Chi-cuadrada por requerimiento.	45
Grafico 12: Valores observados y esperados por comuna de clientes con requerimientos de problema antes de renunciar.....	47
Gráfico 13: Valores esperados y observados de renuncias por comuna luego de obtener un beneficio.	48
Gráfico 14: Antigüedad de cliente que renuncia por tipo de ultimo requerimiento solicitado.	49
Gráfico 15: Montos brutos totales pagados como bono por productividad al área de retención.....	59
Gráfico 16: Gasto en políticas y gasto en bono variable por rescate del periodo febrero 2008 a diciembre 2009.....	61
Gráfico 17: Total gasto en Retención.	62
Grafico 18: Principales preocupaciones de los chilenos	74

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Mapa del Proceso actual de renuncia.....	9
Diagrama 2: Modelo de valor en la industria de monitoreo de alarma	29
Diagrama 3: Diagrama de Clases de ADT	32
Diagrama 4: Estructura bases de datos ADT.....	80
Diagrama 5: Proceso de renuncia planteado por el proyecto.....	109

INTRODUCCIÓN

En el pasado, la seguridad se consideraba como parte de las labores del gobierno, actualmente cada vez más chilenos prefieren tomar medidas personales para protegerse de los altos índices de delincuencia en contra de la propiedad privada. Según las encuestas de opinión, la delincuencia es el tema de mayor preocupación para los chilenos. Siendo los barrios de mayor ingreso los más afectados. La percepción negativa de las personas frente a actos delictuales es muy alta, por lo que toda la actividad relacionada al acto queda grabada en la mente de los chilenos (ver anexo 1)

ADT (*American District Telegraph*) es una empresa que proporciona servicios de monitoreo de alarmas para hogares, comercio o industria. Desde 1874, se ha consolidado como una empresa sólida y preocupada por la seguridad y tranquilidad de sus clientes.

Se estima que en Chile el mercado de los servicios de monitoreo de alarmas se encuentra sub-desarrollado, mostrando una baja tasa de penetración (estimada entre un 8% y 13% a nivel de hogares total país)⁽¹⁾ y una débil percepción de los consumidores en relación a la imagen y atributos de marcas que participan en la categoría.

ADT Security Services (en adelante sólo ADT) inicia sus operaciones en el mercado chileno desde el año 2000, período en el que ha logrado constituirse como la marca líder de la categoría con un 51% de participación de mercado estimada en hogares y empresas⁽²⁾. Al primero de abril de 2009 ADT cuenta con una cartera de 106.326 clientes (64% Residenciales y 36% Comerciales) que históricamente han respondido a un perfil socioeconómico ABC1C2.

En cuanto a la competencia, existe un gran número de empresas competidoras, existiendo tanto compañías especializadas en seguridad (principalmente regionales o sectoriales) como compañías especializadas en otros servicios.

A fines de 2008 la industria muestra un decrecimiento del orden del 3,3%, sin embargo las cifras de ADT son poco más alentadoras con un crecimiento del 1,4% (no incluye compra de cartera de clientes VTR realizada en agosto de 2008), mientras que sus competidores directos muestran un decrecimiento del 8.2% de sus clientes monitoreados.

Diversos estudios demuestran que, dependiendo de la industria, retener un cliente puede llegar a ser entre 5 a 15 veces más barato que captar uno nuevo. ADT tiene como objetivo duplicar su cartera de clientes en un periodo no mayor a cuatro años por lo que la retención de los actuales clientes juega un rol relevante al momento de medir su crecimiento.

(1) Estudio realizado por Collect Investigaciones de Mercado del grupo GFK, mayo 2008.

(2) Estudio de mercado realizado por la Gerencia de Marketing de ADT. Ver anexo 2.

Generar un plan de retención que permita extender la permanencia del cliente dentro de la empresa, sin castigar la rentabilidad de mediano plazo que este genera, será el foco principal de este trabajo.

Las estrategias de retención de clientes que se desarrollarán y plantearán tendrán dos objetivos, el primero será lograr que una menor cantidad de clientes expresen una intención de renunciar y segundo que los clientes que expresan su deseo de renunciar sean retenidos aumentando su permanencia en la empresa asegurando una rentabilidad positiva en el mediano plazo. Para lograr estos objetivos el trabajo se dividirá en 3 capítulos.

En el Capítulo uno se estudiará la experiencia del cliente basado en la exploración de datos recopilados por la empresa durante los últimos 36 meses. Esto será complementado con estudios cuantitativos y cualitativos realizados a clientes y ex – clientes de la empresa. Esta información será clave para definir parte de las estrategias que se plantearán y cuál será el enfoque principal de ellas.

En el Capítulo dos se estudian los procesos internos que se activan al momento de la renuncia. El objetivo de esto será plantear cambios en la estructura organizacional que se orienten a disminuir la fuga de un posible abandonador a través de acciones proactivas y así mismo, plantear mejoras al actual proceso de renuncia que se activa al momento de presentarse la renuncia (acciones reactivas)

Finalmente en el capítulo tres se generará el control de costos relacionadas a la retención, con el objeto de asegurar una rentabilidad positiva de los clientes retenidos, para ello se valorizará al cliente de ADT, se valorizarán las políticas u ofrecimientos a aplicar a un cliente con deseos de renunciar y se analizará la duración de los clientes retenidos con el objeto de maximizar su permanencia.

Finalizado el proyecto se entregarán las propuestas de rediseño del proceso de retención y los protocolos de acciones proactivas y reactivas. Se hará entrega de las bases con las valorizaciones de cada cliente y valorizaciones de cada política. Se hará entrega de las propuestas de control de la aplicación de procedimientos.

Si las propuestas son aceptadas se espera lograr con los objetivos planteados.

La realización de este trabajo no asegura que los resultados obtenidos sean cargados en los sistemas de información o aplicada en la Gerencia SAC. Así mismo, el acceso a esta información por otras áreas de la empresa será libre, por ejemplo para campañas puntuales de fidelización de la Gerencia de Marketing.

I. OBJETIVOS

- Objetivo General

Disminuir 10% la fuga de clientes de ADT Security Services en el periodo de un año.

- Objetivos Específicos

1. Identificar los motivos de renuncia de los clientes.
2. Definir y evaluar políticas de retención de clientes.
3. Valorizar el costo de fuga de los clientes de ADT SS.
4. Calcular los costos asociados a la retención de un cliente.
5. Estimar el ingreso recurrente de un cliente retenido.
6. Definir una estrategia de retención de clientes.
7. Disminuir las intenciones de renuncia
8. Aumentar la tasa de retención
9. Disminuir los gasto de retención

II. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el *Fiscal Year 2008*⁽³⁾ ADT eliminó 9% de la cartera de clientes por renuncias voluntarias y retuvo a 6.739 clientes. La proyección de clientes eliminados para el FY09 es levemente inferior al nivel de ventas para igual periodo, proyectando un crecimiento no mayor al 4% (sin considerar una posible compra de clientes) lo cual no se alinea a los objetivos estratégicos de crecimiento de ADT.

Se estima que por cada cliente que expresa su intención de renuncia y este es retenido la empresa asume, en promedio, un gasto no menor a USD150⁽⁴⁾ por concepto de menores ingresos futuros (disminución del recurrente), remuneraciones asociadas al área de retención, up-grades (equipos adicionales) o *up-sellings* (servicios adicionales) sin costos para el cliente y otros propios de un Call Center de tipo outbound. Además esto no asegura que la permanencia del cliente retenido sea la suficiente como para recuperar esta reinversión.

Si el cliente no acepta el ofrecimiento para quedarse, éste será dado de baja y por consiguiente se tendrán menores ingresos futuros (evaluados en USD 480 en el periodo de un año) y se deberá asumir la pérdida de la inversión realizada al momento de captarlo (promediado en USD300). Es decir la pérdida de un cliente se estima en USD780 aproximadamente.

A continuación se muestra la evolución de la tasa de retención⁽⁵⁾ versus cantidad de intenciones de renuncias desde junio de 2007 a Diciembre de 2008.

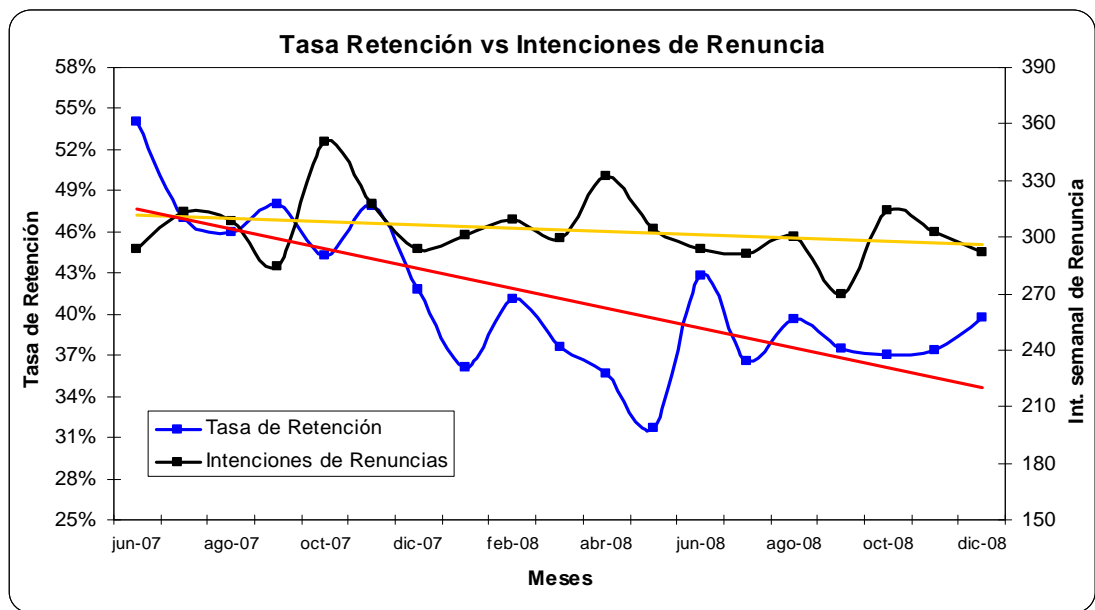


Gráfico 1: Tasa de Retención versus intenciones de renuncia (jun. 2007 a dic. 2008)

Del gráfico se observa la tendencia negativa que muestra la capacidad por retener a los clientes, mientras que el volumen de intenciones de renuncia ha mantenido un nivel constante. Esto genera una brecha cada vez mayor de clientes que finalmente son eliminados de la cartera de clientes, además existe una cláusula contractual que limita el tiempo máximo de gestión de renuncia no mayor a treinta días.

La mayor parte de los procesos y procedimientos actuales para la atención de intenciones de renuncias han sido creados hace más de cuatro años, tiempo suficiente en el cual la empresa ha creado nuevas dependencias, departamentos y sub-gerencias. Sin ir más lejos, a fines de 2008 se creó una plana directiva que depende directamente del presidente de ADT para Latinoamérica en la cual se nombró un director encargado de monitorear las renuncias voluntarias e involuntarias de la región.

III. MARCO TEORICO

Algunas fuentes de información para entender al cliente y su comportamiento con la empresa es indagar sobre la experiencia del mismo, para ello será necesario modelar el comportamiento que tiene éste con la empresa basado en los requerimientos que éste solicita como por ejemplo los reclamos, disconformidades, traslados, solicitudes técnicas e incluso requerimientos de clientes que manifiestan querer renunciar, sin embargo nunca concretan su solicitud formal.

(3) FY08 se refiere al año fiscal de *TYCO Fire & Security* (matriz de ADT) que comienza en octubre de 2007 y termina en septiembre de 2008. Así mismo los meses son de 4 ó 5 semanas y estas comienzan el sábado y terminan los viernes

(4) Dato entregado por la gerencia de Servicio al Cliente.

(5) Tasa de retención = Cantidad de Clientes Retenidos dividido por la Cantidad de Intenciones de Renuncia.

Parte de los datos necesarios se encuentra almacenada en las bases de datos históricas de ADT, pero el sistema no segmenta ni clasifica la información, para recuperarla será necesario aplicar herramientas de *data mining*.

Data Mining

Data Mining se define como la exploración y análisis mediante medios automáticos o semiautomáticos de grandes cantidades de datos con el fin de obtener o descubrir patrones, reglas y tendencias de utilidad. Esos patrones y reglas ayudan a las empresas a mejorar sus políticas de marketing, sus ventas, el servicio a sus clientes y también a obtener un mejor conocimiento de ellos⁽⁶⁾ permitiendo al experto tomar decisiones en los negocios de una forma rápida y utilizando un conocimiento que de otra forma no habría encontrado. Mediante la utilización de estas herramientas se pueden generar nuevas oportunidades de negocio. *Data Mining* es una combinación de procesos como:

- Extracción de datos
- Limpieza de datos.
- Selección de características.
- Algoritmos.
- Análisis de resultados.

Prueba chi-cuadrada

Es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de sus datos con su distribución esperada. Es utilizada cuando los datos a analizar son discretos y asume que las variables son independientes. Esta prueba ayuda a:

- Probar el grado de ajuste de una muestra a una distribución teórica. Por ejemplo, los resultados de un dado de 6 lados siguen una distribución uniforme, porque los 6 resultados tienen igual probabilidad. Puede probar si un dado es justo, al lanzar el dado muchas veces y utilizar la prueba chi-cuadrada de bondad de ajuste para determinar si los resultados siguen una distribución uniforme. En este caso, la estadística chi-cuadrada cuantifica hasta qué punto la distribución observada de conteos varía con respecto a la distribución hipotética.
- Probar si un modelo estadístico se ajusta a sus datos. Por ejemplo, la regresión logística utiliza una prueba chi-cuadrada de bondad de ajuste para determinar si ésta modela adecuadamente los datos de muestra.

Probar la independencia entre variables categóricas. Por ejemplo, un gerente de tres centros de llamadas de atención al cliente desea saber si una solución satisfactoria de un problema de un cliente (sí o no) depende de qué oficina recibe la llamada. El gerente recolecta las soluciones satisfactorias y no satisfactorias para cada oficina en una tabla y realiza una prueba chi-cuadrada de independencia con los datos. En este caso, la estadística chi-cuadrada cuantifica cómo la distribución

(6)Extracto del curso: *DATA MINING y DATA WAREHOUSE METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS Y EXPLORACIÓN DE DATOS APLICACIONES EMPRESARIALES* de la Facultad de Ciencias Económicas de Administración. Universidad de la República. Uruguay. www.ccee.edu.uy/posgrado/upae/301-09.pdf

- observada de conteos varía con respecto a la distribución esperada si no existe ninguna relación entre el centro de llamadas y una solución satisfactoria.

El cálculo del estadístico Chi-Cuadrado se computa en función de:

- Las frecuencias observadas
- Las frecuencias esperadas si la variación observada fuera puramente aleatoria.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

f_o = Frecuencia observada

f_e = Frecuencia esperada

Entrevista en profundidad

Escuchar la voz del cliente es una tarea relevante al momento de saber cómo la empresa deberá atender los requerimientos del cliente y las fuentes más comunes de información son las encuestas, entrevistas, reclamos, ejecutivos de atención al cliente además de otras como opinión experta u observación del comportamiento.

La entrevista en profundidad es la entrevista profesional que se realiza entre un entrevistador y un informante con el objeto de obtener información sobre la vida, en general, o sobre un tema, proceso o experiencia concreta de una persona. A través de la entrevista en profundidad, el entrevistador quiere conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado; llegar a comprender como ve, clasifica e interpreta su mundo en general o algún ámbito o tema que interesa para la investigación en particular.

Es una conversación que se realiza entre dos, y solo dos, personas. La intimidad y complicidad que exige la entrevista en profundidad se romperían si ésta se realizara con más de un entrevistador ya que tanto el nivel de dependencia-sumisión como el de inseguridad se acentuarían, siendo un obstáculo para crear un clima de confianza que permita la obtención de respuestas válidas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que un entrevistador difícilmente podría entrevistar a más de una persona al mismo tiempo ya que, además de crear confusión, no estaría asegurado el anonimato que exige la técnica. En este sentido, las entrevistas en profundidad son “encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones, tal como las expresan con sus propias vidas’, en las cuales el entrevistador, lejos de asimilarse a un robot recolector de datos, es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista” (Taylor y Bogdan, 1994)

Los mapas de procesos será la herramienta que permitirá identificar las acciones y decisiones de valor agregado, no valor agregado y desperdicios que tiene el proceso de renuncia. En este caso se creará el Mapa de Cruce Funcional el cual reordena el diagrama de flujo en bandas representando organizaciones funcionales.

Mapas de Proceso

Los mapas de proceso son poderosas herramientas de comunicación que proporcionan un claro entendimiento de la manera en que se conducen los negocios dentro de la organización. Identificar y escribir los procesos en forma gráfica ayuda a la gente a entender cómo llevan a cabo el trabajo que realizan. Los mapas de proceso tienen la ventaja de reflejar con precisión las operaciones actuales y también pueden aprovecharse para evaluarlas. Además, un mapa de proceso identifica las actividades que se han agregado a un proceso con el paso del tiempo con la finalidad de adaptar los procesos más antiguos a los cambios del negocio. Una vez que se han propuesto cambios, los mapas de proceso son igualmente útiles para comunicar estos cambios.

Los mapas de procesos se conocen también como diagramas de flujo y diagramas de flujo de procesos. Un mapa de proceso es una representación gráfica de todos los pasos involucrados en un proceso completo o en un segmento específico de un proceso. La elaboración de diagramas de flujo es muy útil en las primeras etapas de la resolución de problemas porque los diagramas permiten a quienes estudiaran el proceso entender rápidamente lo que implica un proceso desde el principio hasta el final. Los miembros de un equipo de resolución de problemas pueden ver con claridad para lo que sirve un producto o lo que ofrece un servicio en las diversas etapas de un proceso. Los diagramas de flujo de un proceso aclaran las rutinas que se realizan para dar servicio a los clientes. A través de un diagrama de flujo es fácil identificar las actividades de un proceso que causan problemas o que no agregan valor.

La construcción de mapas de procesos es bastante sencilla. Los pasos para elaborar estos diagramas son los siguientes:

1. Definir los límites del proceso. Para los fines del diagrama, determinar dónde empieza y termina el proceso.
2. Definir los pasos del proceso. Usar la técnica de lluvia de ideas para identificar los pasos de procesos nuevos. En el caso de los procesos existentes, se puede observar su funcionamiento.
3. Clasificar los pasos en el orden en que ocurren en el proceso.
4. Colocar los pasos en los símbolos apropiados del diagrama de flujo y elaborar el diagrama.
5. Revisar que los pasos sean completos, sean eficientes y que estén libres de problemas como actividades que no agregan valor.

IV. METODOLOGÍA

Para lograr la disminución de las intenciones de renuncia se utilizará una metodología propuesta por diversas firmas dedicadas a prestar servicio de consultoría y asesoría para mejorar la retención y disminuir el abandono. Esta se divide en 5 pasos fundamentales.

1. Identificar causas de renuncia:

Es fundamental encontrar las causales reales por las cuales un cliente es motivado a dar término a un contrato de seguridad. Para ello se han definido dos canales de información.

El primero de ellos es interno, es decir se utilizan los datos históricos que ha registrado la empresa de todos los clientes durante su permanencia. En este punto se utilizan herramientas de data mining para identificar las renuncias históricas y relacionarlas con requerimientos anteriores que permitan predecir un posible abandonador. El segundo canal de información se basa en datos externos, es decir cualquier dato fuera de los registros de la empresa y que ayuden a identificar las causales de renuncia. En esta parte se decide utilizar la técnica de entrevistas en profundidad a ex - clientes de ADT SS y que permitan definir las causales principales de renuncia declaradas por el cliente, así mismo obtener datos acerca de las motivaciones que llevan a un cliente a contratar el servicio de monitoreo de alarma, sus expectativas y experiencia con ADT

2. Predecir los Clientes de Mayor Riesgo:

En este punto se realiza la segmentación de la cartera de clientes mediante probabilidad de irse definiendo reglas y algoritmos que permita predecir un abandonista indexado al costo asumido por el cliente asociado a su salida (costo por termino anticipado de contrato y la pérdida de los beneficios ofrecidos por el servicio al cual renuncia).

La técnica de segmentación será la aplicación de un modelo de probabilidad condicional obtenida como resultado del proceso de Data Mining.

3. Protocolos de acciones proactivas y reactivas

Los protocolos de acciones proactivas serán los procedimientos que se activarán en el momento que una de las alarmas de abandono se detecte, estos deberán ser ejecutados por la persona de contacto con el cliente las cuales estarán definidas en un procedimiento. Las acciones reactivas serán los procedimientos que se activarán en el momento que el cliente manifieste formalmente su intención de renunciar.

Estos procedimientos serán generados en base al diseño de los procesos que se actualizarán en este punto.

4. Valorización de acciones:

Es fundamental evaluar el costo que tiene cada una de las acciones propuestas tanto para clientes con probabilidad de fuga como para clientes que formalizaron su renuncia. En este punto se evaluarán económicamente las políticas sugeridas con el fin de aceptar o descartar o modificar las acciones propuestas.

5. Valorización del cliente:

Los clientes no generan igual utilidades a la empresa pues dependerá de cuanto pagan, el servicio que disponen, los equipos instalados, si disponen de otras instalaciones y la antigüedad que tienen.

Por ello se hace necesario valorizar al cliente centrándose en los siguientes ítems:

- Valor cuota (pago recurrente y descuentos)
- Inversión en equipos (identificados por ítems salidos de bodega)
- Costos de instalación
- Pago de comisiones por venta
- Antigüedad del cliente
- Política de depreciación

En este sentido será importante insertar en los sistema de Servicio al cliente el valor de la cartera de clientes, basándose en las políticas de TYCO Fire & Security.

DESARROLLO

CAPITULO1: Análisis de la situación Actual

Proceso de renuncia

En este capítulo se analizará la situación actual del área de retención a través del ciclo de renuncia del cliente, desde que presenta una carta de renuncia hasta el cierre de la misma en forma positiva (Cliente Rescatado) o en forma negativa (Cliente Retirado) identificando los problemas detectados lo cual se transformará en oportunidad de mejora.

La mejor manera de visualizar este proceso es realizando un mapa del proceso actual:

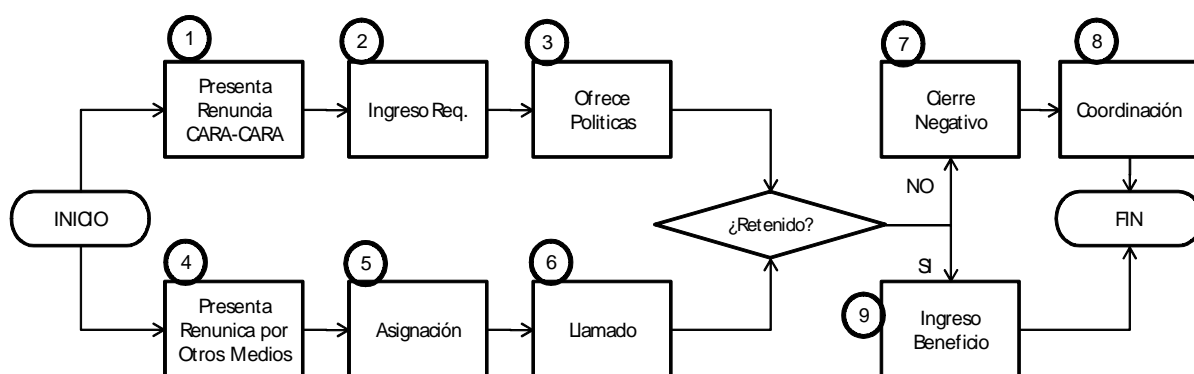


Diagrama 1: Mapa del Proceso actual de renuncia

Donde,

(1): Proceso en el cual el cliente se acerca a la sucursal a presentar su renuncia y este es atendido por ejecutivos de atención Presencial. Cliente debe llenar un formulario de renuncia.

(2): Proceso en el cual el ejecutivo ingresa el requerimiento de renuncia al sistema según información entregada por el cliente

(3): Proceso en el cual el ejecutivo ofrece una serie de políticas al cliente. (para detalles de los ofrecimientos ver Anexo 3)

(4): Proceso en el cual se recibe una carta de renuncia vía correo, mail, fax, mensaje en la web o solicitud de otro departamento

(5): Proceso en el cual el supervisor del área de rescate asigna la carta recibida por correo entregándosela en forma física al ejecutivo de rescate

(6): Proceso en el cual ejecutivo de rescate toma contacto vía telefónica con el cliente para ofrecerle una serie de políticas para retenerlo

(7): Proceso en el cual el ejecutivo debe resolver el requerimiento de renuncia como "Cliente Retirado"

(8): Proceso en el cual el ejecutivo toma contacto con el cliente para coordinar el retiro de los equipos y solicitar pagaré por término anticipado de contrato (sólo si corresponde)

(9): Proceso en el cual el ejecutivo ingresa al sistema los beneficios aceptados por el cliente y resuelve el requerimiento de renuncia como "Cliente Rescatado"

Recursos Humanos involucrados:

3 Ejecutivos de atención presencial

6 Ejecutivos del área de retención

1 Supervisor área Presencial

1 Supervisor área Rescate

Otros Recursos

Cada supervisor y ejecutivo tiene un puesto de trabajo con PC y teléfono disponible para llamados tipo inbound y outbound.

Los principales problemas detectados a los largo del proceso, considerando temas de gestión y procesos son:

1. La atención presencial no permite un tiempo prudente para gestionar a un cliente que desea renunciar, es decir la decisión del cliente debe ser inmediata acerca de si acepta o no los beneficios ofrecidos por el ejecutivo (momento en el cual éste se encuentra más seguro sobre su deseo de dar termino al contrato con ADT)
2. Responsabilidades delimitadas por área y no por objetivo común.
3. Roles en personas y no cargos, por ejemplo algunos ejecutivos completan contratos o anexos de contrato de todo el equipo pues "nunca se equivocan"
4. No existen controles por oposición de otras áreas para la aplicación de beneficios a los clientes.
5. La carta de renuncia tipo no tiene un formato que facilite el intercambio de información entre el cliente y el ejecutivo, distorsionando con ello el motivo real de renuncia por parte del cliente que finalmente es ingresa al sistema.
6. Las políticas ofrecidas por el ejecutivo son limitadas y no se han actualizado en más de 4 años.
7. Las cartas recibidas por otros medios distintos a presencial no siempre especifican un motivo de renuncia, simplemente indica el deseo de dar termino al contrato.

8. Pérdida de claridad por las múltiples entradas.
9. Las cartas originales recibidas por otros medios distintos a presencial son distribuidas entre los ejecutivos de rescate, lo cual genera pérdida de algunos documentos y por ende la renuncia no es procesada, generando consecuencias directas al cliente.
10. La gestión de un cliente puede durar meses si el ejecutivo no toma contacto con él.
11. Desconocimiento de cómo afecta “mi trabajo” en la cadena siguiente.
12. Desconocimiento del “como ayuda en la cadena de valor”
13. El ejecutivo ofrece beneficios que posteriormente son rechazados por el supervisor u otra área sin que este se entere, generando consecuencias directas al cliente.
14. El retiro de equipos tiene una efectividad del 55% debido a que en la mayoría de los casos la coordinación no se realiza o se programa una fecha sin conocer la disponibilidad de los técnicos de retiro.

Sistema de Incentivos

Actualmente existe un sistema de incentivos para ejecutivos de atención presencial y rescate suficientemente complicado como para ninguno de ellos lo comprenda en su totalidad (para detalles del sistema de incentivos revisar anexo 4)

Los principales problemas detectados son:

1. Las personas involucradas no tienen claridad sobre el cálculo de sus bonos.
2. No se tiene claridad sobre cuales acciones fueron las “mejor pagadas”.
3. El cálculo de los bonos lo conoce sólo una persona y ésta no es de RRHH.
4. El valor total a pagar depende del sueldo base del ejecutivo de retención, es decir a igual cumplimiento de indicadores: “quien tenga un sueldo mayor, recibirá un bono mayor”
5. Existe poco control sobre algunos indicadores.

Estos problemas de información generan descontento e incertidumbre en el equipo de retención afectando directamente los indicadores (cantidad de clientes retenidos y gasto en retención)

Gasto en retención

El costo de retención es considerado como un costo por menores ingresos, es decir es la suma del descuento realizado al cliente por un periodo máximo de 12 meses, además de la suma de otros beneficios otorgados como servicios técnicos o equipos sin costo. Para detalles de estos beneficios ver anexo 3.

Mes	Costo \$
Feb-08	\$ 70,588
Mar-08	\$ 78,737
Apr-08	\$ 67,696
May-08	\$ 73,851
Jun-08	\$ 70,679
Jul-08	\$ 79,752
Aug-08	\$ 85,560
Sep-08	\$ 80,655
Oct-08	\$ 86,923
Nov-08	\$ 84,805
Dec-08	\$ 95,903
Jan-09	\$ 83,468

Tabla 1: Costos de retención promedio por cliente periodo Febrero 2008 a Enero 2009.

Gráficamente se representa

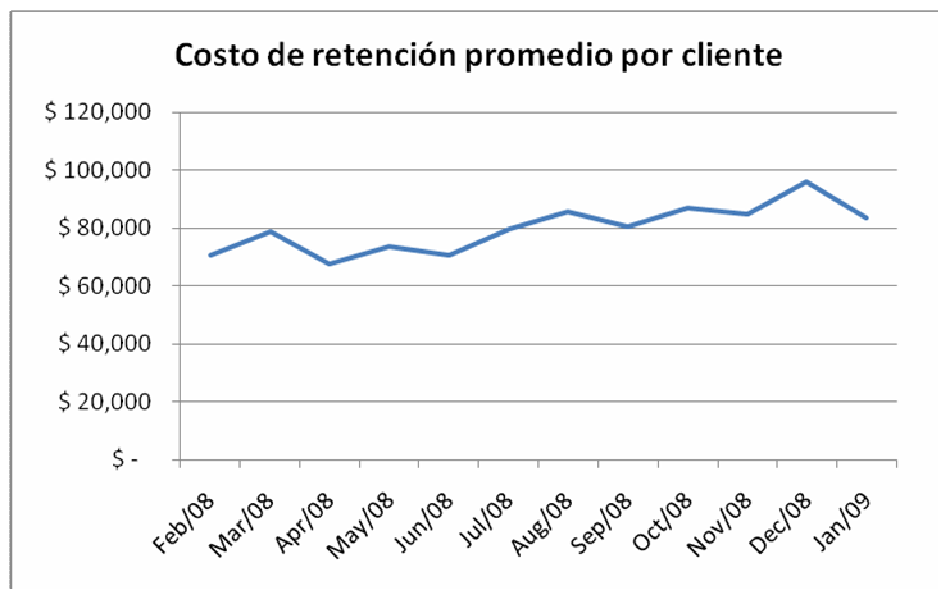


Gráfico 2: Costo de retención promedio por cliente periodo Febrero 2008 a Enero 2009.

Del gráfico se observa una tendencia al alza en los gastos en retención promedio por cliente aumentando en \$12.880 desde Febrero de 2008 a Enero de 2009. Este aumento representa aproximadamente \$ 6.440.000 adicionales al mes si consideramos como base 500 rescates.

Los principales problemas detectados son:

1. No existen incentivos a reducir los costos de retención en quienes otorgan el beneficio.
2. Tanto la metodología para calcular el costo de rescate como los input de datos no son actualizados desde junio de 2005.

Duración del cliente retenido

Se realiza estudio sobre la duración de un cliente retenido en base a la cantidad de meses que pasan antes de que el mismo cliente presente una segunda renuncia o sea eliminado por morosidad.

Para ello se consideran 13.057 rescates realizados entre octubre de 2006 y octubre de 2008 y se mide la fracción de clientes retenidos que renuncian nuevamente a los siguientes meses hasta el mes 36. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de clientes retenidos por cada mes.

Mes Rescate	Total Clientes Retenidos
Oct-06	382
Nov-06	529
Dec-06	342
Jan-07	364
Feb-07	641
Mar-07	506
Apr-07	442
May-07	632
Jun-07	635
Jul-07	589
Aug-07	710
Sep-07	546
Oct-07	621
Nov-07	760
Dec-07	491
Jan-08	435
Feb-08	634
Mar-08	450
Apr-08	473
May-08	483
Jun-08	503
Jul-08	425
Aug-08	595
Sep-08	404
Oct-08	465
Total	13057

Tabla 2: Total de clientes retenidos en el periodo Octubre 2006 y octubre 2008.

Se construye la matriz de duración de rescates (ver anexo 5) donde las filas representan los meses de retención, las columnas representan los meses en los cuales cliente fue dado de baja y los datos son el % de clientes que terminaron contrato en cada mes. Los promedios de caídas mensuales transcurridos “n” meses desde su retención son los representados en la siguiente tabla:

Mes	Promedio de bajas	% Permanencia
Mes 0	0.42%	99.58%
Mes 1	1.08%	98.50%
Mes 2	2.43%	96.07%
Mes 3	2.69%	93.38%
Mes 4	2.62%	90.76%
Mes 5	2.92%	87.84%
Mes 6	3.26%	84.58%
Mes 7	2.92%	81.66%
Mes 8	2.68%	78.98%
Mes 9	3.21%	75.77%
Mes 10	2.82%	72.95%
Mes 11	2.56%	70.39%
Mes 12	2.68%	67.71%
Mes 13	1.94%	65.77%
Mes 14	1.21%	64.56%
Mes 15	1.76%	62.80%
Mes 16	1.26%	61.54%
Mes 17	1.20%	60.34%
Mes 18	1.11%	59.23%
Mes 19	0.79%	58.44%
Mes 20	0.94%	57.50%
Mes 21	1.42%	56.08%
Mes 22	1.16%	54.92%
Mes 23	0.98%	53.94%
Mes 24	0.79%	53.15%
Mes 25	1.87%	51.28%
Mes 26	1.87%	49.41%
Mes 27	1.87%	47.54%
Mes 28	1.87%	45.67%
Mes 29	1.87%	43.80%
Mes 30	1.87%	41.93%
Mes 31	1.87%	40.06%
Mes 32	1.87%	38.19%
Mes 33	1.87%	36.32%
Mes 34	1.87%	34.45%
Mes 35	1.87%	32.58%
Mes 36	1.87%	30.71%

Tabla 3: Fracción de clientes que finalizan contrato luego de ser retenidos.

Se observa que para términos de evaluación económica se proyecta que la fuga de clientes entre el mes 25 a 36 se calcula según promedios mensuales de bajas considerando meses de 4 ó 5 semanas. La justificación de ello considera la compensación entre la tendencia decreciente de los clientes retenidos que se fugan con el aumento de renuncias cercana a los 36 meses por termino del nuevo periodo contractual. Para detalles ver Capitulo 2 “Motivos de Renuncia”.

Gráficamente:

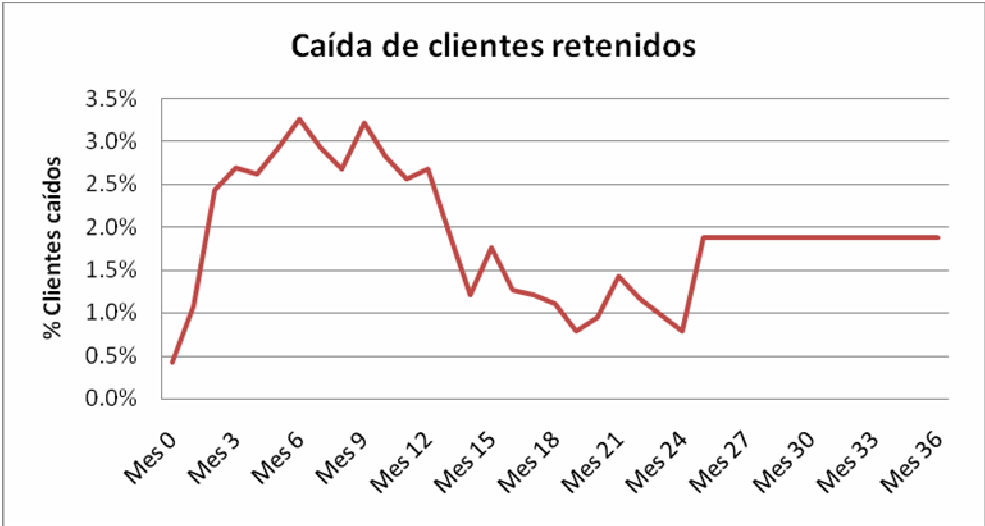


Gráfico 3: Fracción de clientes que dan de baja el servicio luego de ser retenidos.

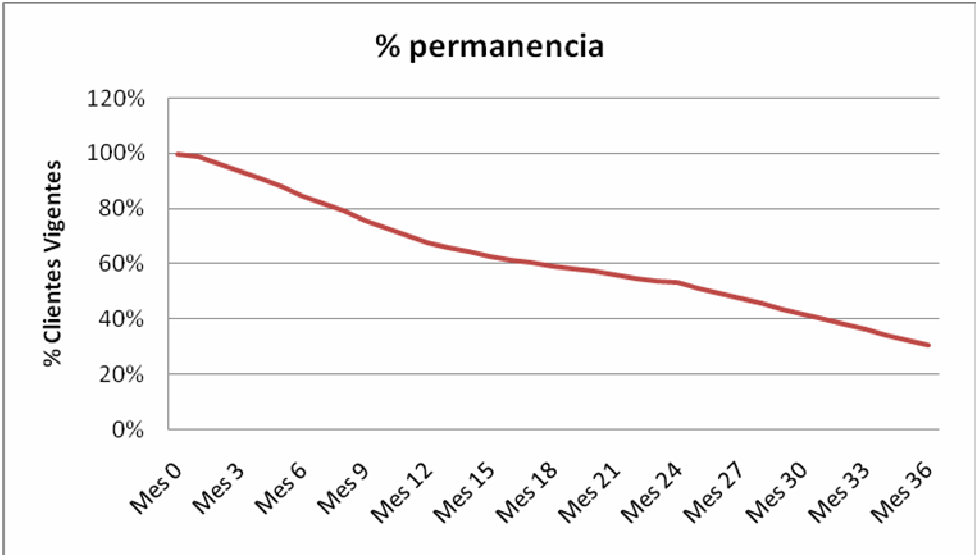


Gráfico 4: Fracción de clientes que permanecen en la empresa luego de ser retenidos.

Se concluye que la duración de un cliente retenido se segmenta en:

30% de los clientes es dado de baja luego de 12 meses de haber sido retenido.
46% de los clientes es dado de baja luego de 25 meses de haber sido retenido.
70% de los clientes es dado de baja luego de 36 meses de haber sido retenido.
En este punto se observa la necesidad de disponer de políticas agresivas para el primer año que aseguren su permanencia y que además quieran mantenerse activos en la ADT pasados los 36 meses.

Además se analizó la cantidad de clientes que renuncian más de una vez:

Total ticket de Rescates: 13.057
Total clientes rescatados: 11.334
Clientes rescatados 1 vez: 9.823
Clientes rescatados 2 veces: 1.328
Clientes rescatados 3 veces: 158
Clientes rescatados 4 veces: 21
Clientes rescatados 5 veces: 4

CAPITULO 2: Identificar Causas de Renuncia

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo identificar los principales motivos de renuncia de los clientes al servicio de monitoreo de alarmas. Para ello se hacen diferentes análisis orientados a encontrar patrones, comportamientos o externalidades que impulsen a un cliente tomar la decisión de abandonar la empresa, estos análisis son:

- Análisis del formulario de renuncia: este análisis identifica los motivos generales de renuncia que hayan sido plasmados por el cliente en su solicitud de baja.
- Análisis por comuna de residencia del cliente: este análisis se encarga de identificar las comunas críticas en relación al porcentaje de renunciadas.
- Análisis de antigüedad: este análisis busca relaciones entre la antigüedad del cliente y la fecha de cumplimiento del contrato.
- Análisis de Requerimientos: este análisis busca patrones de comportamiento o experiencia del cliente con la empresa que lo hayan impulsado a renunciar. La información es extraídas de datos internos.
- Análisis Cualitativo de renunciadas: este análisis busca escuchar la voz del cliente (ex cliente) que ha renunciado al servicio con el objeto de encontrar oportunidades de mejora. Se obtiene además información de las expectativas y experiencia con la empresa.
- Análisis cuantitativo: este análisis busca escuchar la voz del cliente (ex cliente) que ha renunciado al servicio con el objeto de descubrir motivos más específicos de renuncia.

- Análisis de no pago: este análisis busca encontrar las motivaciones que llevan a un cliente a dejar de pagar el servicio de monitoreo transformándose así en un cliente moroso.

Análisis del formulario de renuncia.

Como se vio anteriormente en el proceso de renuncia, cuando un cliente de ADT se acerca a una sucursal a renunciar, este debe completar un formulario de renuncia en el cual se especifican 6 motivos de renuncia:

1. Problemas Económicos
2. Cambio de domicilio
3. No Utiliza sistema
4. Terminó de Contrato
5. Problemas Técnicos
6. Otros Motivos

Dentro de los que se define como otros motivos encontramos:

1. Competencia
2. Servicio al Cliente
3. Monitoreo
4. Ventas
5. Patrullaje
6. Facturación
7. Cobranzas

Sin embargo 5 de estas clasificaciones no vienen definidas en el formulario de renuncia, si no que estas son interpretaciones del ejecutivo de atención presencial como resultado de la atención del cliente que está renunciando.

Posteriormente el ejecutivo de atención presencial deberá ingresar un requerimiento de renuncia al sistema considerando el motivo marcado por el cliente.

Al considerar las renunciaciones en un periodo de 36 meses la distribución de motivos de renuncia es:

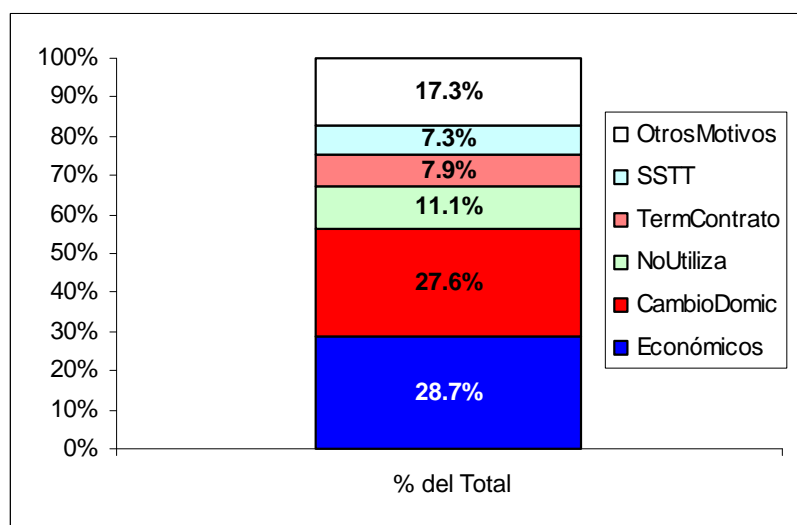


Gráfico 5: Motivos de renuncia, promedio del periodo enero 2005 y febrero 2008.

Algunos problemas comunes presentados al momento de generar el requerimiento de renuncia son:

1. Cliente no señala motivo de renuncia
2. Cliente marca más de un motivo de renuncia
3. Ejecutivo ingresa en forma errónea el motivo de renuncia al sistema o no logra identificar el motivo por el cual el cliente renuncia.
4. Cliente señala un motivo de renuncia diferente al motivo real (por ejemplo un cliente avergonzado en declarar problemas económicos indica que desea irse a la competencia)

Este último punto se comprueba con el llamado realizado por ejecutivos de retención, pero en ese momento del proceso, el sistema no permite modificar el requerimiento original.

Análisis por comuna de residencia del cliente

En las tablas siguientes se hace una apertura por comuna, identificando aquellas que, teniendo más de un 1% de intenciones de renuncia en relación al total, muestran el mayor porcentaje por motivo en relación a las renunciaciones de la misma comuna.

Comuna	CambioDomic
LO BARNECHEA	53%
VITACURA	49%
PROVIDENCIA	45%
LAS CONDES	42%
SANTIAGO	35%

Comuna	Competencia
LA REINA	6%
VALPARAISO	5%
QUILICURA	4%
LAS CONDES	4%
QUILPUE	4%

Comuna	Económicos
PUDAHUEL	59%
PUENTE ALTO	57%
MAIPU	54%
QUILICURA	50%
LA FLORIDA	46%

Comuna	NoUtiliza
LO BARNECHEA	13%
SANTIAGO	12%
RECOLETA	12%
ÑUÑO A	11%
PROVIDENCIA	11%

Comuna	OtrosMotivos	Comuna	SSTT
CALAMA	31%	RECOLETA	12%
TALCA	27%	ÑUÑO A	10%
TEMUCO	23%	IQUIQUE	10%
IQUIQUE	17%	RANCAGUA	10%
LA SERENA	16%	ANTOFAGASTA	9%

Comuna	ServCliente	Comuna	TermContrato
SANTIAGO	4%	ANTOFAGASTA	22%
LA FLORIDA	4%	COQUIMBO	22%
HUECHURABA	4%	LA SERENA	21%
PEÑALOEN	4%	CONCEPCION	15%
LO BARNECHEA	4%	TEMUCO	15%

Tabla 4: comunas con mayor porcentaje de renuncias según motivo.

Se amplía este análisis considerando el total de clientes de la comuna y el total de renuncias en un periodo de 36 meses. Se crean 3 indicadores considerando la población de clientes en la comuna y el total de renuncias en el periodo de 36 meses:

- 1.- Comunas con mayor porcentaje de clientes en relaciona al total
- 2.- Comunas con mayor porcentaje de renuncias en relación al total
- 3.- Comunas con mayor fracción de clientes que renuncian en relación al total de clientes de la comuna.

Los resultados de esto son:

Primer Indicador:

Comuna	%
LAS CONDES	6%
MAIPU	5%
LA FLORIDA	4%
PROVIDENCIA	3%
PUENTE ALTO	3%
SANTIAGO	3%
VITACURA	3%
ANTOFAGASTA	3%
LA SERENA	3%
VIÑA DEL MAR	3%

Tabla 5: Fracción de clientes activos en relación al total de clientes activos

Segundo Indicador:

Comuna	%
LAS CONDES	7%
SANTIAGO	4%
MAIPU	3%

VITACURA	3%
PROVIDENCIA	3%
LA FLORIDA	3%
LA REINA	3%
LO BARNECHEA	3%
ANTOFAGASTA	3%
VIÑA DEL MAR	3%

Tabla 6: Fracción de clientes que renuncian en relación al total de renuncias

Tercer Indicador:

Comuna	Total Clientes	Total Renuncias	% Renuncias
RANCAGUA	928	707	76%
QUILICURA	1207	836	69%
MAIPU	2876	1786	62%

Tabla 7: Fracción de clientes que renuncian en relación al total de clientes activos.

De estas tablas se extraen algunos comentarios:

1.- La fracción de clientes activos se comporta en forma similar a la fracción de renuncias de la comuna a excepción de las comunas de:

- **Puente Alto y La Serena** tienen un porcentaje de renuncias menor que su fracción de clientes activos, se podría hablar de clientes más fieles.
- **La Reina y Lo Barnechea** tienen un porcentaje de renuncias mayor que su fracción de clientes activos, se podría hablar de clientes menos fieles.

2.- Las comunas de Rancagua, Quilicura y Maipú tienen alta rotación de clientes pues en 36 meses se ha renovado más del 60% de esa cartera.

Al revisar los motivos de renuncias de estos clientes nos encontramos que:

Motivo Renuncia	MAIPU	QUILICURA	RANCAGUA
Económicos	51%	46%	34%
CambioDomic	18%	17%	14%
NoUtiliza	8%	7%	6%
SSTT	5%	8%	8%
TermContrato	4%	3%	13%
Competencia	4%	5%	10%

Tabla 8: Principales motivos de renuncia de comunas con mayor fracción de clientes que renuncian en relación al total de clientes de la comuna.

Es decir el motivo económico es el principal de todos seguido de cambio de domicilio, sin embargo en Rancagua notamos un porcentaje relevante de renunciaciones por término de contrato y competencia. Esto es explicado por el considerable aumento de empresas del rubro en esa zona con estrategia de nicho, es decir un mejor servicio a menos clientes.

Este análisis nos ayudará a concentrar los recursos en aquellas comunas que presentan mayor impacto:

Comuna
LAS CONDES
MAIPU
LA FLORIDA
PROVIDENCIA
PUENTE ALTO
SANTIAGO
VITACURA
ANTOFAGASTA
LA SERENA
VIÑA DEL MAR
LO BARNECHEA
LA REINA
QUILICURA

Tabla 9: Comunas críticas en relación al total de intenciones de renuncia

Análisis de antigüedad

El motivo *termino de contrato* no es considerado como una causa de renuncia, sino que es efecto de otro motivo que impulsa la renuncia: "cliente espera la fecha de término del contrato para poder renunciar"

Por lo mismo se hace este estudio sobre la antigüedad del cliente que renuncia. Se comienza graficando la antigüedad promedio del cliente que renuncia.

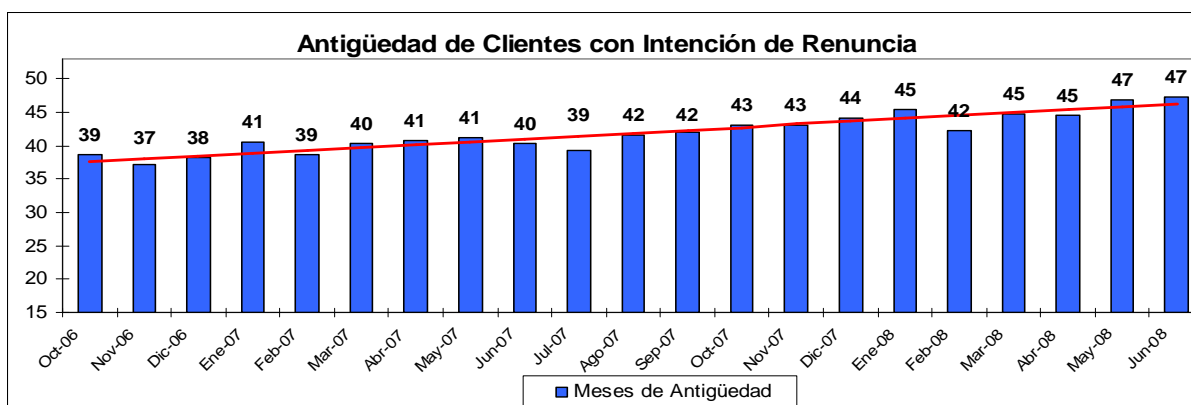


Grafico 6: Promedio en meses de antigüedad de clientes con intención de renuncia voluntaria desde octubre 2006 a junio 2008.

El gráfico indica que existe una tendencia creciente en la antigüedad del cliente con intención de renuncia, sin embargo esta tendencia tiene una elasticidad menor en relación al tiempo real transcurrido. Por lo mismo se visualiza que en 20 meses, la antigüedad del cliente que renuncia ha aumentado de 39 a 47 meses, este resultado arroja una posible hipótesis:

“Los clientes que renuncian son más antiguos por efecto del envejecimiento natural de la cartera de clientes de ADT”

Para comprobar la veracidad de la hipótesis se analiza la antigüedad de la cartera, para ello se construyen las bases de clientes activos al primero de octubre de 2006, primero de junio de 2008 y primero de enero de 2010.

- Para el primer caso se obtiene que la antigüedad de la cartera es de 39 meses.
- Para el segundo caso se obtiene que la antigüedad de la cartera es de 48 meses.
- Para el tercer caso se obtiene que la antigüedad de la cartera es de 56 meses.

Es decir, los resultados son similares a la antigüedad del cliente que renuncia. Esto confirma que la antigüedad de un cliente que renuncia no sigue un patrón particular distinto al envejecimiento natural de la cartera de clientes de ADT.

Sin embargo, surge la duda acerca de la distribución de antigüedad de los clientes, pues no es lo mismo decir que todos los clientes renuncian con igual antigüedad o que estos se concentran en los primeros y últimos meses. Para solucionar esto se analiza el periodo transcurrido desde la fecha de inicio de servicio hasta la fecha en que el cliente presenta su renuncia, obteniendo los siguientes datos:

Rango Antigüedad	# Clientes
Menos de 6 meses	1090
[06-11 meses]	4466
[12-17 meses]	3488
[18-23 meses]	3091
[24-29 meses]	2605
[30-35 meses]	3197
[36-41 meses]	5207
[42-47 meses]	2332
[48-53 meses]	3213
[54-59 meses]	1660
Más de 5 años	3890
Total	34239

Tabla 10: Total de clientes que renuncian segmentados por segmentos semestrales de antigüedad.

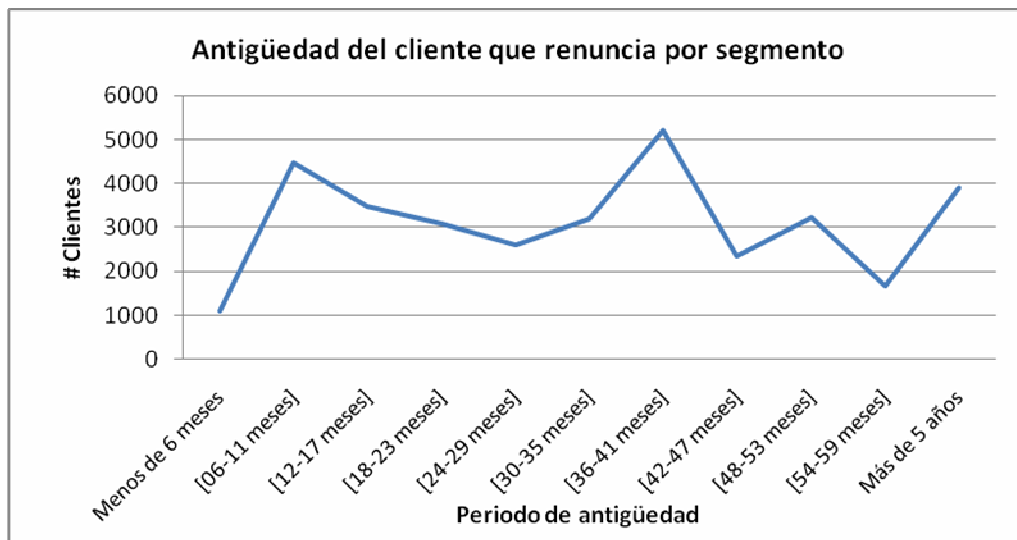


Grafico 7: Antigüedad de clientes que renuncian segmentado por semestres.

En el gráfico anterior se visualizan algunos máximos en el segundo semestre de vida del cliente y otro en el séptimo semestre de vida. Para concluir con mayor exactitud se grafica la antigüedad del cliente que renuncia eliminando la segmentación:

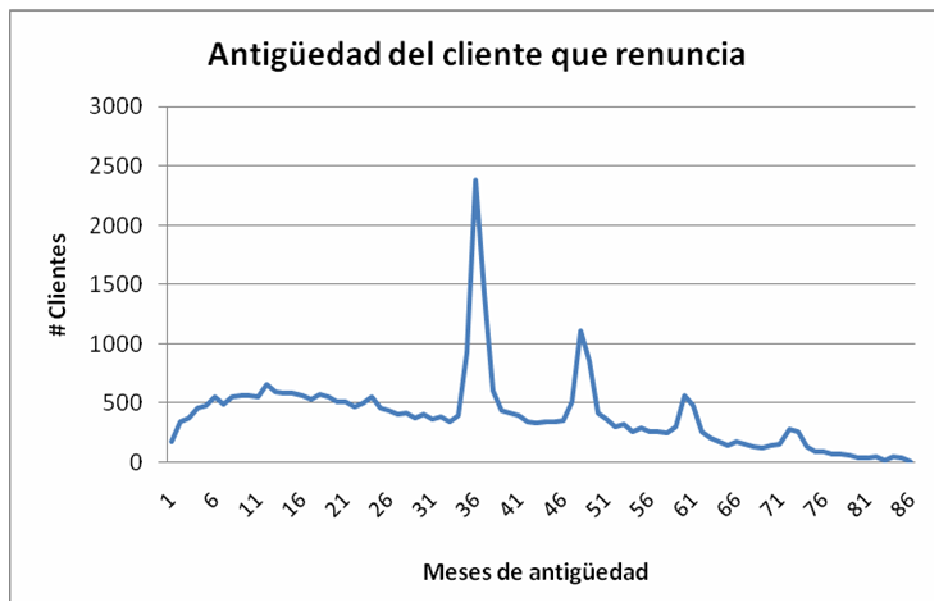


Grafico 8: Antigüedad del cliente que renuncia en meses.

De este gráfico se visualiza un máximo absoluto en el torno al mes 36, periodo en el cual expira el contrato de monitoreo. Así mismo se observa que existen máximos parciales cada 12 meses que se asocian a una renovación automática del contrato por 1 año si es que no se ha presentado la renuncia.

En conclusión se puede afirmar que un grupo importante de cliente espera las fechas de vencimiento del contrato para dar término a este.

Análisis cuantitativo de renunciaciones:

El análisis cuantitativo de renunciaciones consiste en obtener detalles acerca del motivo de abandono del cliente cuantificando el peso porcentual de cada uno. Para ello se realizan 300 encuestas telefónicas efectivas a ex clientes de ADT.

Las bases se dividieron entre los clientes que renunciaron a ADT siendo absorbidos por la competencia y aquellos clientes que abandonaron la industria de monitoreo de alarmas. A continuación se ven los resultados de las encuestas.

Según el destino del cliente luego de renunciar:

Destino Cliente	%
Competencia	22.2%
Fuera de la industria	77.8%
	100%

Tabla 11: Destino del cliente luego de renunciar

Para aquellos clientes que manifestaron en su renuncia que se irían con la competencia se les preguntó “¿por qué se va a la competencia?” Los resultados son:

Motivo	%
Precio	48.1%
Mal Servicio	30.8%
Producto	21.1%

Tabla 12: Motivo por el cual abandona ADT y opta por la competencia.

Para aquellos clientes que declararon que se van a la competencia por un mal servicio de ADT se les preguntó “¿qué tipo de “mal servicio” tuvo?” Los resultados son:

Tipo Servicio	%
Venta	5.6%
Instalación	8.4%
Atención al Cliente	21.5%
Facturación	3.7%
Servicio técnico	32.7%
Cobro Servicio técnico	3.7%
Monitoreo	7.5%
Demora Móvil	3.7%
Faltan móviles	4.7%
Falta Preocupación	8%

Tabla 13: tipo de “mal servicio” declarado por el cliente.

Aquellos clientes que decidieron salirse de la industria del monitoreo se les preguntó “¿por qué se fue de la industria?” Los resultados son:

Motivo	%
Problemas económicos	56.3%
Mala Venta	5.1%
cambio de domicilio	23.7%
no valoro el servicio	14.9%
	100%

Tabla 14: Motivos de abandono de la industria

Cuando un cliente alude a problemas económicos se le preguntó “Si mejorara su situación económica ¿Contrataría nuevamente una alarma monitoreada?” Los resultados son:

Respuesta	%
Si, la misma	79.1%
Si, otra	6.2%
No	14.7%
	100%

Tabla 15: decisión del cliente a volver bajo el supuesto de mejor situación económica.

Para aquellos clientes que decidieron abandonar la industria por cambio de domicilio se les preguntó ¿Dónde vive actualmente? Los resultados son:

Tipo vivienda	%
Casa	43.7%
Casa en condominio	14.6%
Depto. 1°o 2° piso	1.9%
Depto. 3°o mayor piso	3.9%
Departamento	16.5%
Barrio más seguro	2.9%
Comuna más segura	3.9%
Región más segura	12.6%

Tabla 16: tipo de vivienda donde residen ex clientes de ADT y que renunciaron por cambio de domicilio

Finalmente para aquellos clientes que su motivo por el cual abandonan la industria de monitoreo de alarmas por no valorar el servicio se les preguntó ¿por qué no valoró el servicio de monitoreo? Los resultados son:

Motivo de no valoración	%
No Respondía mis expectativas	68.3%
Pagaba por nada, nunca lo necesité	18.4%
No lo usaba	6.9%
No sirve, roban igual	6.4%

Tabla 17: motivos de no valoración del servicio de monitoreo

El diagnóstico acerca del abandono muestra como principal causa de esta decisión los problemas económicos, los resultados son categóricos pues el 56% da como argumento los temas económicos, con menores menciones aparece el cambio de domicilio (24%), el no valorizar el servicio y disconformidad con venta (15% y 5% respectivamente).

La gran mayoría de los que abandonan por motivos económico (60%) no mencionan otros motivos, los que si lo hacen aluden en un 10% a que no necesitan el servicio y un 7% a que no es prioridad en gastos.

Un 22% de los hogares que abandonaron el servicio de ADT, actualmente están en la competencia. Casi un 50% de ellos argumenta como motivo de abandono “mejor precio”, en tanto que un 31% argumenta problemas con el servicio y un 21% alude a la calidad de los equipos y variedad de productos que se adapten a sus necesidades.

Resultados encuesta cuantitativa:

- El motivo de abandono principal son los problemas económicos y costos, seguido por el cambio de domicilio, la calidad del servicio y el mal funcionamiento del servicio contratado. El impacto de los problemas económicos es mayor en los segmentos con menos ingresos. Ver análisis del formulario de renuncia.
- En relación a las cosas que deberían haber sido distintas para que no se hubiese tomado la decisión de abandonar destacan los aspectos económicos (planes más económicos, no tener problemas económicos, mantener los precios iniciales), aspectos de servicio (mayor preocupación por cliente) y aspectos del producto Rapidez en acudir al domicilio y acudir efectivamente al sonar la alarma.
- El 30.8% de los entrevistados declara haber tenido problemas con ADT y los principales problemas declarados hacen referencia a la activación de la alarma sin motivo, “mensajes extraños” en el panel de alarma que impiden su uso, la atención en sucursal y telefónica no es integral “me tramitan mucho”, el no acudir cuando se activa la alarma y la lentitud en acudir frente a una emergencia.
- El 54% de quienes tuvieron problemas declaran que éstos se volvieron a repetir posteriormente.
- El 79% declara que volvería a ser cliente de ADT, mayoritariamente si se les ofreciera rebaja en la tarifas.
- Uno de cada 5 hogares cuenta actualmente con otro sistema de seguridad, principalmente Prosegur (ex Telemergencia). La preferencia por esta nueva empresa radica principalmente por sus precios más convenientes, también se menciona el pack de productos y la recomendación de terceros.

- El 40% de los Hogares que cuentan con otro proveedor se contactó con su actual empresa antes de tomar la decisión de abandonar ADT.
- Los clientes que son gestionables por ADT son los clientes que permanecen en la industria (22%) y que declaran que volverían a ser clientes de ADT (39%).

En las conclusiones generales podemos encontrar recomendaciones de este análisis.

Análisis Cualitativo de renuncia,

Para obtener información más específica de los clientes sobre la decisión de renunciar al servicio de monitoreo de alarma, se realizaron encuestas en profundidad a clientes empresa y personas que presentaron carta de renuncia. Los objetivos que persigue el estudio son:

- ✓ Conocer la satisfacción de los clientes con el servicio de ADT
- ✓ Conocer las expectativas en la compra v/s el servicio recibido
- ✓ Determinar los principales problemas con el servicio
- ✓ Determinar los principales motivos de abandono del servicio

La metodología usada fue un estudio cualitativo exploratorio usando la técnica de entrevistas en profundidad. Para ello se generó una pauta de entrevista que se realizó a 20 ex clientes Persona y 10 ex clientes Empresa.

Los principales resultados del estudio son: (Para detalles de las preguntas de la entrevista ver anexo 14)

Expectativas: ¿qué se espera de una empresa de servicios de seguridad?

- Ambos segmentos aluden básicamente a tiempos de respuesta, funcionalidad y mantención de los equipos, calidad de atención, proactividad y flexibilidad.
- Transversalmente se observan expectativas más emocionales, relacionadas con la sensación que la empresa está presente, que apoya y se preocupa de satisfacer las necesidades de los clientes.
- La confiabilidad en el servicio es un atributo crítico: saber que el servicio va a funcionar cuando se necesite: llamar cuando suene la alarma, llegada a tiempo de móvil o los carabineros.

Motivos de abandono segmento Personas:

- Cambio en Condiciones laborales (cesantía, jubilación), lo que llevan disminuir los compromisos Económicos.
- Desvalorización del servicio, sensación de pagar por algo que no necesita.
- Problemas consecutivos con el servicio, fallas en la señal y equipos, constantes reclamos sin soluciones oportunas. Ello se traduce en inseguridad en el funcionamiento del servicio
- Ofertas atractivas de la competencia, plan más económico por contratación de más servicios.

- Problemas consecutivos con el servicio: fallas en el servicio, sobrepromesa de vendedores (equipos gratis), cobros por fallas en los equipos
- Incapacidad de pagar el plan, con la consiguiente acumulación de facturas impagas y la derivación a sistema de cobranza
- Cambio de domicilio, migración a viviendas percibidas como más seguras, departamentos viviendas con guardias, acceso controlado.
- Pérdida de confianza en el funcionamiento del servicio: móviles demoran o no acuden al domicilio, los reclamos no obtienen respuestas, lo que se traduce en pagar por un servicio que no funciona
- Sobre promesa de los vendedores, considerado como falta de seriedad de la empresa. Oferta en la venta de propiedad de los equipos y períodos de gracia para el pago
- No uso del servicio y considerarlo innecesario, teniendo la sensación de pagar por algo que no se justifica
- Se percibe el servicio como poco confiable en situaciones de robos y asaltos
- La desconfianza en el servicio es lo central, el sentir que no lo necesita se vincula con la percepción que el servicio no funciona, es decir no lo necesito porque no funciona

Motivos de abandono segmento Empresa:

- Incapacidad de pago producto de quiebras, cierre del negocio o inestabilidad financiera
- Mala atención del servicio de cobranza, amenazando al cliente por no pago
- Cobros por reparación de equipos
- Problemas de tiempos de respuestas (no acude carabineros, servicio técnico no responde)
- Incumplimiento de servicio técnico y falta de respuesta oportuna
- Falta de flexibilidad y criterio de los servicios de cobranzas al enviar a las empresas a DICOM, sin generar soluciones previas
- Incapacidad de pagar el plan sumado a la sobrepromesa de los vendedores, lo que genera sensación de ser engañados por ADT
- Cierre de locales
- Cambio de domicilio, traslado a edificios que cuentan con otros sistemas de seguridad: guardias, tarjetas magnéticas, acceso controlado
- Incapacidad de pago es el motivo de fondo, aunque presentó problemas relacionados con tiempos de respuestas

Análisis de abandono por no pago:

La finalidad de este análisis es determinar las causas que llevan a un cliente a no seguir pagando el servicio de monitoreo, las cuales ayudan a minimizar la incobrabilidad y fuga de clientes morosos. Esto conduce a una mejor satisfacción del cliente y por ende a aumentar la lealtad proporcionalmente al peso que la satisfacción posee en dicha variable.

Para ellos se analiza el modelo de valor vs costo que sigue el cliente de esta industria:

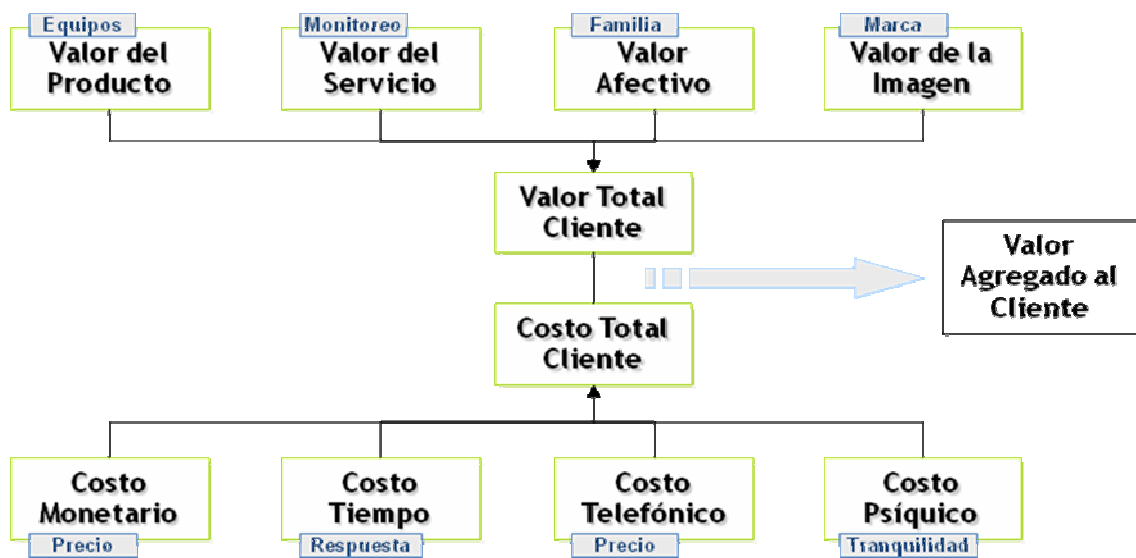


Diagrama 2: Modelo de valor en la industria de monitoreo de alarma

Al desagrupar cada causa de renuncia identificada anteriormente se obtiene relaciones que pueden gatillar la renuncia del cliente por tal motivo:

Problemas económicos:

- Baja de Ingresos Familiares ($(\text{CostoMonetario} / \text{IngHogar}) > 3\%^8$)
- Cesante ($(\text{CostoMonetario} / \text{IngHogar}) > 3\%$)
- Desvalorización del Servicio ($(\text{CostoMonetario} \gg \text{Costo Psíquico})$)

Cambio de Domicilio:

- Nueva Instalación ($(\text{CostoMonetario} * M \gg \text{ValorProducto})$)
- Costo Traslado ($(\text{CostoTraslado} / (\text{CostoMonetario} * M) = 0)$)
- Cambio Departamento ($(\text{CostoPsíquico} = 0)$)
- Propiedad con Instalación ($(\text{CostoMonetarioADT} \gg \text{CostoMonetarioComp})$)

Problemas Técnicos:

- Cotización Excesiva ($(\text{CostoMonetario} * M \gg \text{Cotización})$)
- No Soluciona Problema Técnico en el tiempo o con una tasa de falla muy alta ($(\text{Fallas Mes} > 2 \text{ y } \text{CostoPsíquico} \gg \gg \text{CostoMonetario})$)

No utilización del Sistema:

- Desvalorización ($\text{CostoMonetario} \gg \gg \text{CostoPsíquico}$)

Oferta de la Competencia:

- Oferta con mejor Precio ($\text{CostoMonetarioADT} \gg \gg \text{CostoMonetarioComp}$)

Operativos:

- No Solución Problemas en Línea ($\text{TiempoRespuesta} = \text{Inf}$)

8) la referencia de gasto de 3% es obtenido según "Radiografía del Chileno Promedio" ver anexo 15

Clientes sin Señales:

- Se Pierde la Confianza (ValorImagen < -1)

Promesa hecha por Ventas:

- Se siente engañado ((CostoMonetario >>> ValorImagen))

Servicio al Cliente:

- Mala Atención (ValorImagen < -1)

Monitoreo, Robo, Patrullaje y Fact.:

- Problemas en alguna de estas áreas (ValorImagen < -1)

Conclusiones y recomendaciones del análisis de abandono por no pago.

Motivos Económicos:

- Creación de nuevos planes acordes con los ingresos por comuna.
- Baja en el valor del plan dependiendo de la comuna (análisis con respecto a los ingresos por hogar).
- Premio a la permanencia con una rebaja en el plan dependiendo de la antigüedad.

Cambio de Domicilio:

- Premio a la permanencia con equipos nuevos (nueva instalación)
- Traslados sin costo.
- Planes para departamentos (botón de pánico)
- Rebaja de tarifa (igualar a la competencia)

Problemas Técnicos:

- Premio a la permanencia y Costo Monetario con rebajas de hasta un 100% en la cotización.
- Soluciones Oportunas y rápidas a problemas informados por clientes. Si falla antes del año, se le cobra una multa al Contratista de SSTT.

No utilización del Sistema:

- Servicios adicionales gratuitos como premio a la antigüedad.
- Mantenciones Periódicas y sin Costo

Oferta de la Competencia:

- Rebaja de tarifa (igualar a la competencia)
- Entrega de Implementos adicionales sin costo como premio a la antigüedad y Costo Monetario.

Operativos:

- Mejora en los flujos de información y decisión.
- Soluciones oportunas y rápidas

Clientes sin Señales:

- Solución del problema sin costo, implementos adicionales sin costo y rebaja de tarifa por 3 meses en un 50%.

Promesa hecha por Ventas:

- Solucionar Problema, pedir las disculpas respectivas y evaluar promesa hecha por ventas para entregar solución al cliente

Servicio al Cliente:

- Pedir las disculpas respectivas, reconocer error en la atención y solucionar el problema por el cual llamo el cliente.

Monit. Robo, Patrullaje y Fact.:

- Solucionar los problemas respectivos al área. Atender consultas a clientes y orientar en operación y expectativas.

Capítulo 3: Predicción de clientes de mayor riesgo

Introducción

En esta sección se hace un estudio, mediante técnicas de *data mining*, de los requerimientos del cliente que renuncia con el objetivo de encontrar algún comportamiento que permita predecir un posible abandonador a través de su historia de requerimientos desde y hacia la empresa, así mismo se podrá concluir acerca del motivo que gatilló la renuncia.

Análisis de Requerimientos

Estructura de bases de datos de ADT SS.

Las bases de datos de ADT se encuentran estructuradas en dos servidores, el primario almacena toda la información que se ingresa a los sistemas a través de distintos softwares internos FUSSION, CODISA, NICE entre otros. El servidor secundario es actualizado cada día con información del servidor primario limitando su información según los requerimientos operativos de la empresa, esto permite una mayor rapidez al momento de hacer consultas y buscar información.

ADT identifica a sus clientes mediante sus RUT, a cada cliente se le asigna un Código de Cliente único que clasifica según la facturación, a su vez cada Código de Cliente tiene asociada una o más instalaciones las cuales se identifican por una Orden de Pedido o número de contrato. Cada instalación puede disponer de uno o más servicios de monitoreo identificados como Número de Cuenta, para ver un ejemplo revisar Anexo 7. A continuación se muestra el Diagrama de Clases:

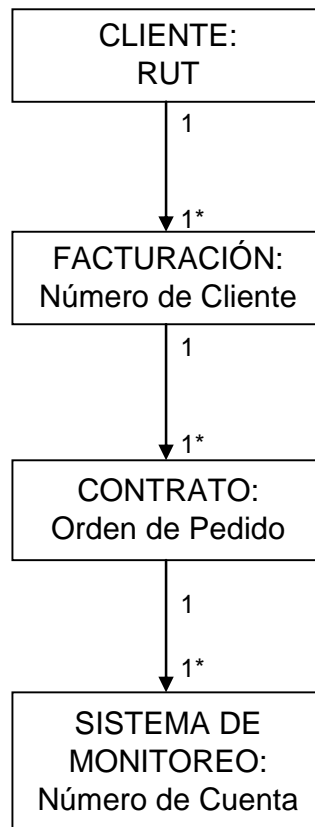


Diagrama 3: Diagrama de Clases de ADT

Para el desarrollo del proyecto se considerarán principalmente 6 tablas de datos:

1. ARCCINS: Contiene información relacionada con la identidad del cliente (llave Orden de Pedido)
2. SGC_CAB_TICKET: Contiene el historial de requerimientos del cliente a la empresa y aquellos que se generan entre áreas de la empresa relacionados con el cliente (llave Número de Requerimiento)
3. SITIO: contiene la información de los servicios instalados en el domicilio monitoreado (llave Número de Cuenta)
4. CONTROL_CLIENTES: Contiene información del estado de pagos del cliente (llave Número de cliente)
5. ARCCU: Contiene información de las boletas y facturas emitidas al cliente (llave Número de Cliente)
6. SEÑALES: Contiene información de las señales emitidas por los equipos monitoreados (llave Número de cuenta)

Segmentación de la cartera de ADT.

La cartera total de ADT asciende a 106.326 clientes (dato obtenido al primero de abril de 2009), estos pueden ser segmentados según el tipo de contrato que tienen con la empresa, obteniendo:

Clientes Preferenciales: 11.230 (11%)
Clientes Venta Interna o Externa: 86.857 (82%)
Clientes Cartera comprada 2000: 3.588 (3%)
Clientes Cartera comprada Ex VTR Hogar Seguro: 4.651 (4%)

La cantidad de clientes Preferenciales que además son Cartera Comprada representa menos del 0,07% de la cartera por lo que se clasificarán dentro de la categoría de preferenciales.

Los clientes Venta Interna o Externa representan el 82% del total y estos se diferencian del resto de los clientes (18%) principalmente por los siguientes motivos:

1. Clientes tienen contrato a plazo fijo (36 meses)
2. Clientes tienen menos de 5 instalaciones con ADT
3. Los equipos son entregados en comodato

Por otro lado, la cartera de Clientes Preferenciales se compone en un 80% por 15 clientes empresa o condominios, esto significa que el historial de estos clientes tendrá un comportamiento fuera de lo común, pues la gestión en una instalación afecta la experiencia en forma positiva o negativa en otras 300 instalaciones pues el tomador de decisiones es uno sólo. Además los clientes preferenciales tienen asignado un ejecutivo exclusivo para su atención lo cual influye experiencia con la empresa y, por lo tanto, en su ciclo de vida.

La cartera de Clientes ex VTR Hogar Seguro fue adquirida en septiembre de 2008, no se heredó la experiencia de estos clientes en su empresa de seguridad anterior y se desconoce su comportamiento pues tienen cláusulas contractuales distintas a las del contrato tipo de ADT.

Se excluye el segmento de clientes cartera comprada del año 2000. Ese año ADT ingreso al mercado del monitoreo de alarmas en Chile adquiriendo una serie de empresas pequeñas de seguridad. A pesar que se considera que 8 años de experiencia con la empresa es un tiempo suficiente como para "olvidar" la experiencia de sus empresas de seguridad anteriores, los términos contractuales que tienen estos clientes son particulares como por ejemplo no tienen contrato a plazo fijo y son dueños de los equipos instalados.

Basado en esta información se hace el supuesto que los Clientes Venta Interna o Externa responden a factores particulares que motivan su renuncia. Por lo mismo, los análisis del proyecto se hacen basados en este segmento.

Estimación del volumen de datos:

Antes de iniciar la extracción de información es importante hacer una estimación del volumen de datos para determinar las herramientas con las cuales se trabajará la minería de los mismos.

Los primeros datos que se analizan son los requerimientos históricos de los clientes, esta información como vimos anteriormente podría resumir en parte la experiencia del cliente con la empresa. La base total de requerimientos contiene más de 3 millones de registros lo cual pudiese dificultar la extracción de información, por lo tanto, se considera necesario trabajar con una muestra representativa que, a pesar de adoptar un porcentaje de error, facilitará el análisis de los datos.

Cálculo de muestra:

Para genera la muestra representativa se considera la relación:

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

Donde:

N = Total de la población

Z² = 1,962 (para un intervalo de confianza del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0,5 que maximiza el tamaño muestral)

q = 1 – p = 1 – 0.5 = 0.5

d = precisión (en este caso se considera un 2%).

Esta relación es comúnmente usada cuando la población es finita.

Luego,

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} = 1209$$

donde N

N = 86.857

Z² = 1,962

p = 0,5

q = 1 – p = 1 – 0,5 = 0,5

d = 0,02

Se usa una función en Microsoft Access (Rnd) que permita identificar en forma aleatoria los 1.209 clientes del total de 86.857

Usando lenguaje SQL se extrae la cantidad de requerimientos que generaron los 1.209 Clientes Venta Interna o Externa en un periodo de 36 meses. Para ver detalles de la query creada ver anexo 8.

Se identifican los casos de clientes que presentaron una cantidad de requerimientos que se alejan de la media (eliminación de outliers), así mismo ticket que fueron anulados o mal generados. Estos datos son aislados del análisis, el resto de datos se grafican en MiniTab:

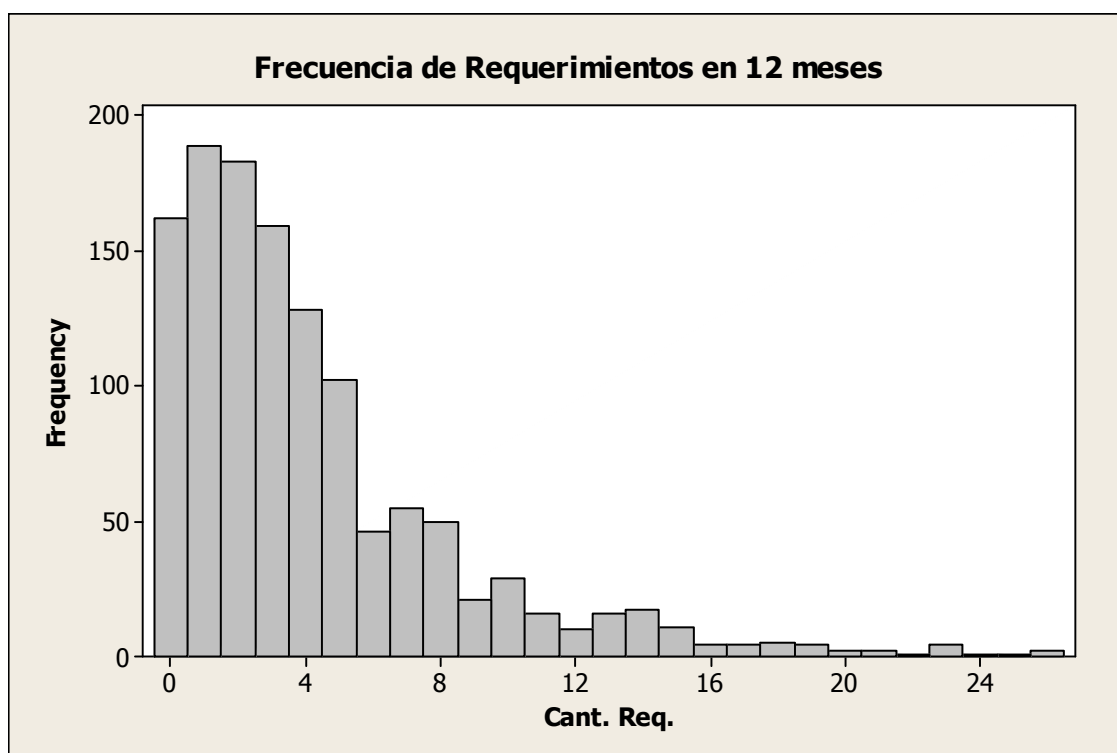


Gráfico 9: Frecuencia de Requerimientos en 12 meses.

De los resultados obtenidos se puede concluir que:

- Cantidad de requerimientos extraídos 6.408
- 90% de los clientes generan menos de 10 requerimientos al año.
- 62% de los clientes generan entre 1 a 5 requerimientos
- 13% de los clientes no generan ningún requerimiento.
- Promedio por cliente 5,3 ticket en 12 meses

Comparamos estos resultados con una muestra de clientes que presentaron carta de renuncia. Se construye la base de clientes que solicitaron el término del contrato con ADT entre febrero de 2006 y enero de 2009. Se escoge un periodo de 36 meses, equivalente a la duración del contrato. Para extraer la información se usa el lenguaje SQL totalizando 45.974 renuncias. Para ver detalles de la query creada ver anexo 9.

Al segmentar el total de renunciaciones según tipo de contrato:

Cientes Preferenciales: 2.237 (4,9%)

Cientes Venta Interna o Externa: 34.239 (74,5%)

Cientes Cartera Comprada 2000: 9.473 (20,5%)

Cientes Cartera Comprada Ex VTR Hogar Seguro: 25 (0,1%)

Total: 45.974

Se aprecia que las proporciones de renunciaciones no son equivalentes a la proporción de cartera de clientes, esto se puede explicar por 3 razones principales:

1. En los Cientes Venta Interna o Externa los pesos porcentuales de este segmento depende de las ventas, es decir es una cartera móvil.
2. Cientes Cartera Comprada 2000 es una cartera fija que sólo puede ir disminuyendo en el tiempo.
3. Cientes Cartera Comprada Ex VTR Hogar Seguro se consideran las caídas sólo a partir de enero de 2009 debido a que el traspaso de cuentas finalizó en diciembre de 2008.

Dentro de la base se encontró que un 19% de clientes presentó otra carta de renuncia en el periodo de 36 meses. Estos casos también son considerados, pues entrega información sobre la duración del cliente retenido (revisar capítulo 1 “Duración del cliente retenido”).

La cantidad de datos a analizar son 34.239 renunciaciones originadas por 27.947 clientes. Luego se puede estimar que la base total de requerimientos alcanzaría alrededor de 444.357 datos en 3 años. Este volumen de datos dificulta el manejo de los mismos, por lo que se extrae un muestreo siguiendo la misma técnica anterior.

Se obtiene como resultado 1.175 clientes, los cuales se seleccionan en forma aleatoria del total de 27.947 clientes que renunciaron.

Obtención de Requerimientos de la muestra:

Se utiliza lenguaje SQL para obtener todos los requerimientos generados en un plazo máximo a 12 meses anteriores a la fecha de renuncia. Para ver detalle de la query creada ver anexo 10.

Los requerimientos son clasificados según el departamento o área funcional la cual es responsable de dar respuesta al requerimiento.

En la siguiente tabla se muestra la clasificación creada y los resultados de la búsqueda: Para detalle de los requerimientos revisar anexo 11.

# Correlativo	Tipo Requerimiento	Cantidad de Requerimientos
1	Solicita Cambio Datos	2087
2	Carta Renuncia	1445
3	Problema Técnico	799
4	Instalación	747
5	Sin Señales	714
6	Solicita Móvil	657
7	Propenso	582
8	Robo	465
9	Solicita SSTT	451
10	Activación de alarma	430
11	Reclamo	422
12	Traslado	384
13	Rebajas	351
14	Castigo	337
15	Ampliación	255
16	Devolver Llamado	249
17	Solicita Cambio Facturación	223
18	Activa Servicios	220
19	Solicita Documentos	201
20	Copia Contrato	198
21	Otros	189
22	Deshabilitar PAC	185
23	Re facturación	182
24	Falsa Alarma	166
25	Baja Servicios	109
26	Disconformidad	104
27	Suspensión	91
28	Cotización	89
29	Habilitar PAC	74
30	Capacitación Cliente	37
31	Placa	31
32	Problema Cobro	26
33	Problema Facturación	21
34	Retiro Equipos	21
35	Modificar Servicios	16
	TOTAL	12558

Tabla 18: Total de requerimientos generados por los clientes que renuncian.

De la tabla N° Y se observa que el requerimiento más solicitado es el cambio de datos. Esto se explica principalmente por una campaña de Servicio al Cliente iniciada en julio de 2008 que motiva y exige la actualización de la nómina de contacto del cliente titular. Por ello se decide excluir este requerimiento del análisis puesto que no entregará información acerca de la experiencia del cliente con el servicio.

En términos generales notamos que cada cliente presentó 10.7 requerimientos al año, esto es un poco más del doble que los clientes de la muestra de la cartera total. Esto puede ser producto que el cliente con intención de renunciar “avisa” antes de hacerlo. Para ello se analiza la secuencia de los requerimientos presentados por el cliente en búsqueda de un

patrón que defina algún comportamiento particular que permita identificar anticipadamente a un potencial abandonador.

Predicción de renuncia mediante la secuencia de requerimientos

La secuencia en la cual el cliente genera los requerimientos antes de renunciar es un factor relevante de analizar para concluir acerca de cuáles son los posibles gatilladores de una renuncia.

Se extraen los requerimientos generados por los 1.175 clientes en el último año antes de presentar la carta de renuncia, se elige el rango de un año debido a que se considera que cualquier otro requerimiento anterior no es un factor primario que gatille la renuncia (no existen casos en los cuales un cliente desea renunciar hace más de un año y continúa pagando todos los meses su boleta de monitoreo). Los requerimientos totalizan 475 combinaciones o comportamientos diferentes, de estos el 83% representa un caso único. Este primer resultado hace difícil encontrar algún patrón particular que permita tomar acciones proactivas y concluir acerca de cuál es el comportamiento o experiencia del cliente antes de renunciar, sin embargo se identifica que un 17% de los clientes no generó ningún requerimiento a la empresa en un periodo máximo de 12 meses antes de presentar la renuncia.

Dado lo anterior se hace necesario explorar más detalles del análisis y para ello se genera una subclasificación de los requerimientos en base al tipo de proceso en el cual el cliente entra al momento de hacer su solicitud, estos son:

- **Altas de Servicio (L):** Todos los requerimientos relacionados a la activación de servicios recurrentes adicionales.
- **Bajas de servicio (J):** Todos los requerimientos relacionados a la desactivación de servicios recurrentes adicionales.
- **Beneficio (B):** Todos los requerimientos que otorgan algún beneficio al cliente.
- **Carta (C):** Solicitud formal de renuncia.
- **Instalación (N):** Proceso de instalación del sistema de alarma (venta nueva).
- **Otro (O):** Otros.
- **Problema (P):** Todos los requerimientos relacionados a problemas generados por responsabilidad del cliente, ADT o terceras personas.
- **Requerimiento Varios (R):** Todos los requerimientos relacionados a solicitud de servicios no recurrentes distintos a Servicio Técnico.
- **Requerimiento SSTT (S):** Todos los requerimientos relacionados a solicitudes técnicas por falla o mantención del sistema.

Las letras entre paréntesis representan un código para facilitar los análisis de búsqueda. Para detalle ver anexo 11 “secuencia de requerimientos”.

Dada la clasificación anterior se obtiene:

Tipo Req.	# Clientes	%
Problema	445	39%
Sin Requerimientos	205	17%
Requerimiento Varios	179	15%
Beneficio	110	9%
Requerimiento SSTT	87	7%
Baja Servicio	51	4%
Instalación	42	4%
Alta Servicio	23	2%
Otro	22	2%
Renuncia	11	1%
Total	1175	100%

Tabla 19: Último tipo de requerimiento presentado por el cliente antes de formalizar su renuncia.

De la tabla se extraen algunas conclusiones interesantes:

1. 39% de los clientes generó algún requerimiento relacionado a un problema con el servicio prestado, estos pueden ser
 - a. Activación sin manipulación
 - b. Reclamos
 - c. Perdidas de señal
 - d. Robo
 - e. Disconformidades por el servicio (post venta)
 - f. Renuncia verbal (amenaza), entre otros.
2. 17% de los clientes no generó ningún requerimiento en al menos un periodo de 12 meses antes de renunciar formalmente (renuncia sorpresa)
3. Para el 15%, 9% y 7% correspondientes a requerimientos, otorgamiento de algún beneficio y requerimientos técnicos respectivamente se puede concluir que existe alguna falla en el cumplimiento a conformidad del cliente, pues en conjunto suman un 31% de clientes que luego de haber hecho alguna solicitud, deciden renunciar al servicio de monitoreo.
4. 4% de los clientes deciden disminuir los servicios contratados con anterioridad a la renuncia (renuncia silenciosa) Entre estos servicios están
 - a. Renunciar al pago automático
 - b. Renunciar al móvil de reacción
 - c. Renunciar al respaldo Radial
 - d. Renunciar a alguno de los seguros o asistencias ante emergencias
5. 4% de los clientes contrataron el servicio de monitoreo y posteriormente renunciaron sin hacer otro requerimiento.

Al profundizar aún más el análisis podemos construir las probabilidades condicionales para que suceda un evento llamado “Intención Formal de Renuncia” dado que hubo un requerimiento anterior.

Para ello se hace necesario calcular las siguientes probabilidades:

P(L) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo L (solicitud de alta de servicio) sobre el total de requerimientos.

P(J) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo J (solicitud de baja de servicio) sobre el total de requerimientos.

P(B) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo B (beneficio) sobre el total de requerimientos.

P(C) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo C (renuncia) sobre el total de requerimientos.

P(N) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo N (instalación) sobre el total de requerimientos.

P(O) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo O (otros) sobre el total de requerimientos.

P(P) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo P (problema) sobre el total de requerimientos.

P(R) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo R (otros requerimientos) sobre el total de requerimientos.

P(S) = Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo S (requerimiento técnico) sobre el total de requerimientos.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tipo pbb. P(A)	Total Req. tipo A	Total Req.	Pbb. P(A)
P(P)	1,487	3,686	40.3%
P(R)	682	3,686	18.5%
P(B)	397	3,686	10.8%
P(S)	511	3,686	13.9%
P(J)	150	3,686	4.1%
P(N)	216	3,686	5.9%
P(L)	127	3,686	3.4%
P(O)	63	3,686	1.7%
P(C)	53	3,686	1.4%

Tabla 20: Probabilidad de ocurrencia del requerimiento de tipo A

Existe un 17% de los casos en los cuales no existe un requerimiento anterior a la renuncia en un periodo de 12 meses esta probabilidad se define como P(SinReq).

Luego se calculan las probabilidades de las siguientes secuencias:

P(LC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo L y luego C.

P(JC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo J y luego C.

P(BC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo B y luego C.

P(CC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo C y luego C.

P(NC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo N y luego C.

P(OC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo O y luego C.

P(PC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo P y luego C.

P(RC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo R y luego C.

P(SC) = Probabilidad de ocurrencia que la secuencia de los últimos 2 requerimientos del cliente sean del tipo S y luego C.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tipo Pbb. P(AB)	Total Sec. tipo AB	Total Req.	Pbb. P(AB)
P(PC)	445	3,686	12.1%
P(RC)	179	3,686	4.9%
P(BC)	110	3,686	3.0%
P(SC)	87	3,686	2.4%
P(JC)	51	3,686	1.4%
P(NC)	42	3,686	1.1%
P(LC)	23	3,686	0.6%
P(OC)	22	3,686	0.6%
P(CC)	11	3,686	0.3%

Tabla 21: Probabilidad de secuencias de requerimientos del tipo AB

De esta tabla se observa que existe una secuencia de tipo CC, es decir el cliente presentó una renuncia anteriormente en el cual fue retenido.

Además se observa la secuencia de tipo NC que representa a los clientes que luego de contratar el servicio renuncian a éste en menos de 12 meses y sin antes solicitar algún otro requerimiento.

Finalmente se calculan las probabilidades condicionales de cada secuencia:

Tipo Pbb. P(B/A)	Pbb. P(AB)	Pbb. P(A)	Pbb. P(B/A)
P(C/P)	12.1%	40.3%	30.0%
P(C/R)	4.9%	18.5%	26.5%
P(C/B)	3.0%	10.8%	27.8%
P(C/S)	2.4%	13.9%	17.3%
P(C/J)	1.4%	4.1%	34.1%
P(C/N)	1.1%	5.9%	18.6%
P(C/L)	0.6%	3.4%	17.6%
P(C/O)	0.6%	1.7%	35.3%
P(C/C)	0.3%	1.4%	21.4%

Tabla 22: Probabilidades condicionales

Interpretación de resultados de la condicionalidad de requerimientos:

17% de los clientes renuncian en forma sorpresiva

La probabilidad condicional más alta es aquella en la cual el cliente presenta algún requerimiento tipo Otros (O). Como resultado del análisis de estas solicitudes se encontró que uno de los requerimientos clasificados dentro de "Otros" tenía un nivel de ocurrencia sobre el 80% en relación a aquellos de la misma categoría.

El requerimiento identificado es definido "Canal Web" y este es creado cuando existe un contacto con la empresa vía página oficial de ADT. Se consulta con el Jefe de Web en Servicio al Cliente y éste declara que el tipo de solicitud que el cliente hace a través de la pagina web es principalmente para solicitar información sobre el medio de renuncia e incluso solicitando el término del contrato (canal de renuncia no válido). Además declara que no hay capacidad actual para responder al 100% de las consultas vía web. Con esta información disponible se identificó la secuencia de renuncia de estos clientes y se encontró que el requerimiento anterior al "Canal Web" se distribuye:

Tipo Requerimiento	Cant. Req.	%
Problema	8	36%
SinReq	6	27%
Requerimiento técnico	5	23%
Otro	2	9%
Beneficio	1	5%
Total	22	100%

Tabla 23: Tipo de requerimiento anterior al de "Canal Web"

Se puede inferir entonces que el cliente,

1. Tiene algún problema, luego hace consulta vía web sobre como renunciar y finalmente renuncia
2. Consulta vía web como renunciar y posteriormente renuncia.
3. Tiene alguna solicitud técnica no resuelta en un plazo prudente, luego hace consulta vía web sobre como renunciar y finalmente renuncia.

La segunda probabilidad condicional más alta es cuando un cliente renuncia luego de haber solicitado la baja de algunos servicios. Esto se puede asociar a 2 factores:

1. Por problemas económicos el cliente intenta reducir el costo del servicio eliminando la reacción móvil, respaldo radial o seguros con asistencia.
2. Cliente corta servicios de pago automático o de recaudación que, a pesar de no tener costo, desea comenzar a desvincularse de la empresa.

Finalmente la tercera causa principal de renuncia según los requerimientos es cuando el cliente ha tenido al menos un problema con su servicio. Podemos observar además que un 59% de los clientes ha tenido algún requerimiento de tipo "problema" en el último año.

Hasta ahora se ha identificado los requerimientos que posiblemente gatillan una renuncia, sin embargo queda en duda si este efecto es similar también para los clientes que no renuncian al servicio. Para resolver esto se realizan estudios de valores esperados y observados de muestras que permitirán concluir definitivamente si uno u otro requerimiento es causal de renuncia.

Se calcula entonces el estadístico Chi-Cuadrado que permite identificar que requerimiento tiene como consecuencia un mayor margen de renunciadas observadas sobre el valor esperado. Las hipótesis planteadas son:

H_0 : Los datos siguen una distribución multinomial con ciertas proporciones (no relacionados)

H_1 : Los datos no siguen una distribución multinomial con ciertas proporciones (relacionados)

Los valores esperados se obtienen del total de requerimientos de cada tipo de una muestra aleatorio de 4574 clientes que aún no han renunciado al servicio.

Los resultados son:

Ultimo Requerimiento	Conteos Observados	Conteos Históricos	Fracción	Valor Esperado	Valor Chi-Cuadrado
BC	110	539	11,8%	114,387	0,168
CC	11	43	0,9%	9,151	0,374
JC	51	81	1,8%	17,116	67,082
LC	23	395	8,6%	83,714	44,033
NC	42	11	0,2%	2,372	661,902

OC	22	462	10,1%	97,949	58,89
PC	445	2070	45,3%	439,076	0,08
RC	179	217	4,7%	45,924	385,618
SC	87	756	16,5%	160,311	33,525
TOTAL	970	4574	100,0%	970	1251,672

Tabla 24: Valores esperados y observados según tipo de requerimiento

Total muestra = 970

Estadístico Chi-Cuadrado = 1251.672

Valor P = 0.000

Un Valor P < 0.05, significa que la relación es estadísticamente significativa por lo que rechazamos la hipótesis nula. En este caso la relación es totalmente significativa, esto quiere decir que el último requerimiento es un factor que si incide en la intención posterior de renunciar del cliente. Gráficamente:

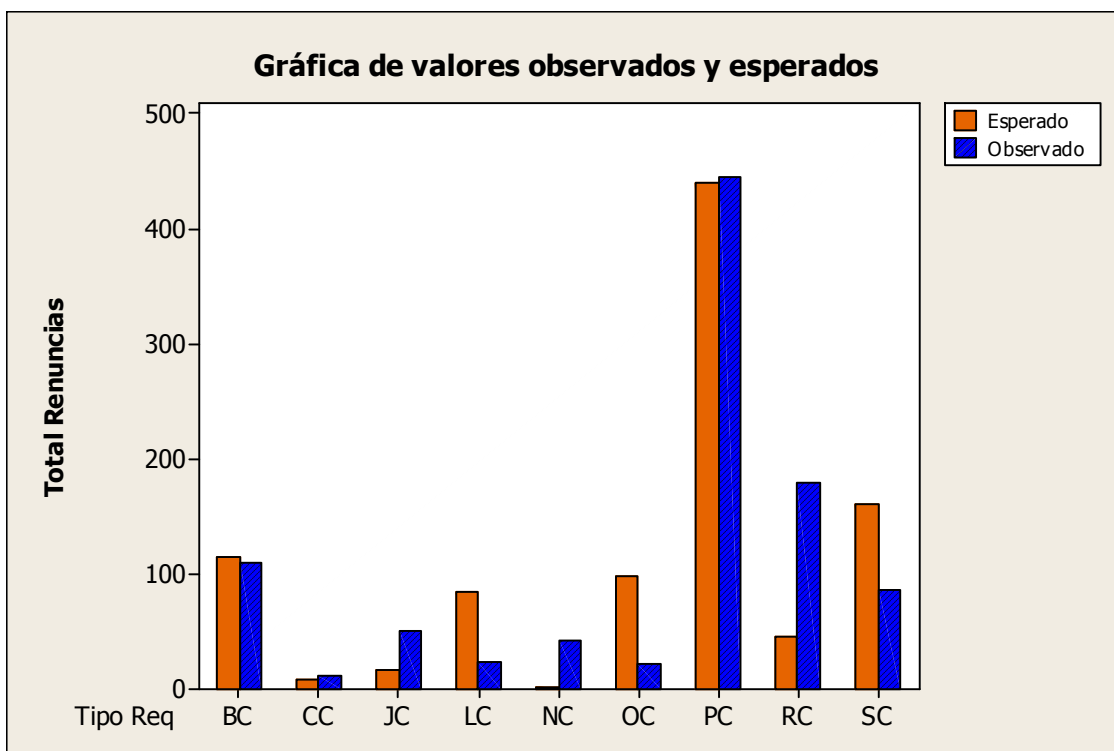


Gráfico 10: Total de renuncias esperadas versus renuncias observadas según el último tipo de requerimiento realizado.

Al graficar los valores del estadístico Chi-cuadrado se observan los requerimientos que mayor impacto tienen en la decisión de renuncia:

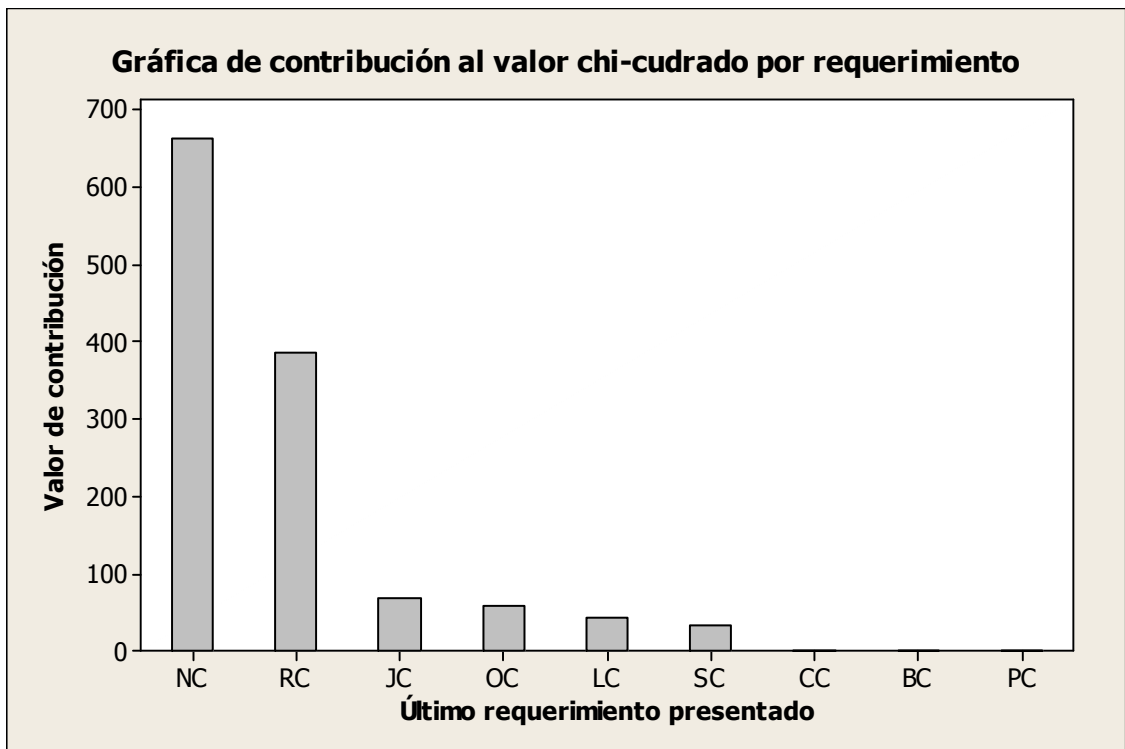


Gráfico 11: Valor de contribución a la Chi-cuadrada por requerimiento.

Interpretación de los resultados y gráficos:

1. Tipos de requerimiento de Problema (P):

A pesar de no presentar mayores diferencias entre los valores esperados y observados de estos tipos de requerimiento, es decir se refleja tanto en los clientes que renuncian como en los que no renuncian. Este resultado nos lleva a pensar que todos los clientes pueden presentar problemas, sin embargo no resulta un factor clave para renunciar pues posiblemente busquen primero una respuesta o solución a ello. Sin embargo, surge la duda si la zona geográfica se relaciona con una posible renuncia de un cliente luego de presentar un problema, además el volumen de este requerimiento nos permite hacer un análisis por las comunas de mayor relevancia.

Basándose en los resultados del análisis de comunas críticas se realiza un segundo test buscando relación entre los clientes de una cierta comuna y su intención de renunciar luego de presentar un problema:

Hipótesis:

H_0 : No existe relación entre los clientes de una comuna y su renuncia luego de presentar problemas

H_1 : Si existe relación entre los clientes de una comuna y su renuncia luego de presentar problemas

Comuna	Conteos Observados	Conteos Históricos	Fracción	Valor Esperado	Valor Chi-Cuadrado
LAS CONDES	23	6346	18,0%	34,1415	3,6358
MAIPU	19	2876	8,1%	15,4729	0,804
LA FLORIDA	29	2575	7,3%	13,8535	16,5602
SANTIAGO	24	3260	9,2%	17,5388	2,3803
PUENTE ALTO	11	2001	5,7%	10,7654	0,0051
QUILICURA	10	1207	3,4%	6,4937	1,8933
ANTOFAGASTA	12	2368	6,7%	12,7398	0,043
PROVIDENCIA	14	2692	7,6%	14,483	0,0161
LA REINA	12	2393	6,8%	12,8743	0,0594
LA SERENA	11	2062	5,8%	11,0936	0,0008
LO BARNECHEA	5	2391	6,8%	12,8636	4,807
VIÑA DEL MAR	10	2307	6,5%	12,4117	0,4686
VITACURA	10	2838	8,0%	15,2684	1,8179
TOTAL	190	35316	100%	190	32,4915

Tabla 25: Valores esperados y observados según comuna para tipo de requerimiento Problema

Total muestra = 190

Estadístico Chi-Cuadrado = 32.4915

Valor P = 0.001

Como el valor $P < 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula y podemos afirmar que existe una relación entre la comuna y la intención de renunciar de un cliente luego de presentar algún problema. Gráficamente:



Gráfico 12: Valores observados y esperados por comuna de clientes con requerimientos de problema antes de renunciar.

De la gráfica anterior se observa que las comunas que presentan un mayor valor esperado de renuncias concentran además, mayor porcentaje de segmento socioeconómico ABC1, mientras que las comunas de La Florida, Maipú, Santiago muestran mayor cantidad de renuncias observadas y concentran mayor población C2 y D. De este resultado se puede concluir entonces que los clientes de segmentos altos valoran más el servicio frente a eventualidades negativas del mismo, buscando una solución al problema.

2. Tipos de requerimiento de Beneficios (B)

Un efecto similar se observa para los clientes con beneficios otorgados antes de la renuncia. Agudizando incluso el efecto para las comunas de Maipú y Puente Alto las cuales, a pesar de obtener beneficios, los clientes renuncian de igual modo. Mientras que Las Condes, Providencia y Vitacura incrementan la brecha entre el valor esperado y la intención de renuncia.

Se podría afirmar entonces que a un cliente de segmento alto a quien se le otorga un beneficio, disminuye su probabilidad de renuncia. Gráficamente:

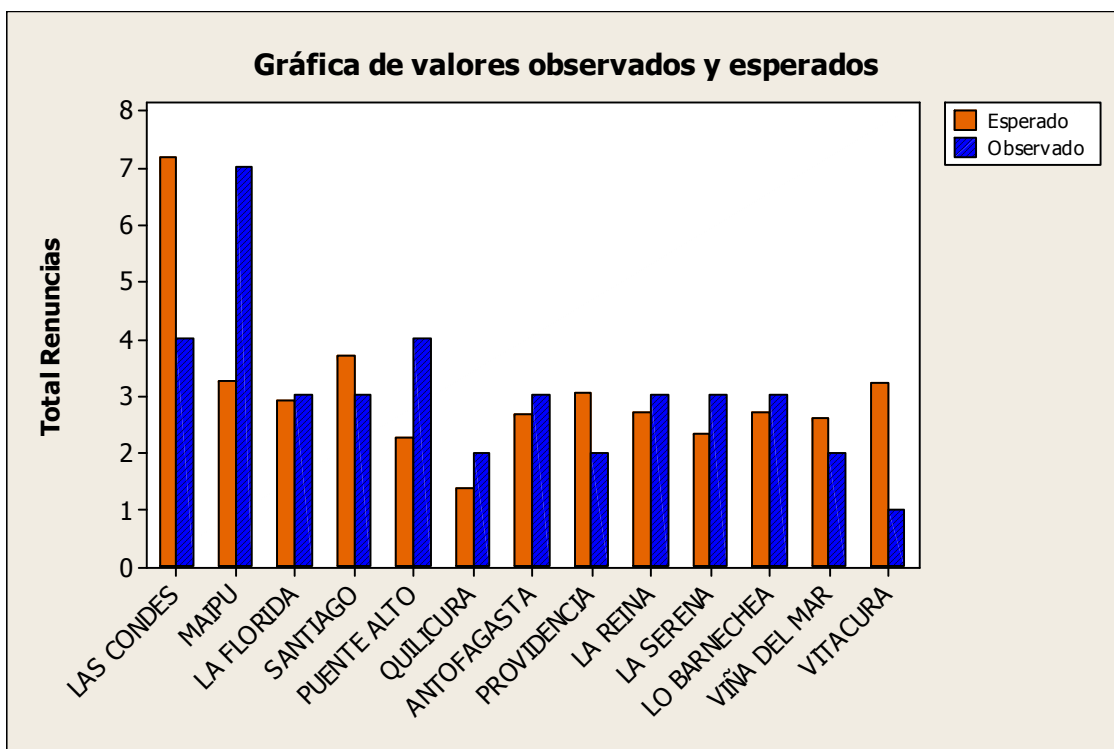


Gráfico 13: Valores esperados y observados de renuncias por comuna luego de obtener un beneficio.

3. Tipos de requerimientos no técnicos (R)

Estos tipos de requerimiento muestran una clara tendencia a la renuncia luego de generar estas solicitudes. Al abrir los requerimientos más comunes se observa:

- a. Solicitudes por copia de contrato o anexos.
- b. Refacturación o anulación de boletas derivado de problemas en las mismas, principalmente por beneficios no otorgados (promesa no cumplida)
- c. Envío de móvil por activación (83% de estos clientes no tiene el móvil contratado) Se alude a problemas de información pues el cliente piensa que tiene contratado el servicio de móvil de reacción, cuando en realidad no lo posee. Esto puede ser generado por:
 - Vendedor lo menciona para enganchar, pero para mantener tarifa baja no se activa.
 - No queda claro al momento de contratar
 - Se da de baja el móvil con anterioridad.

Al revisar la antigüedad de los clientes según ultimo requerimiento se observa que un cliente que hace solicitudes por copia de contrato o anexo está próximo a cumplir su periodo contractual. Gráficamente:

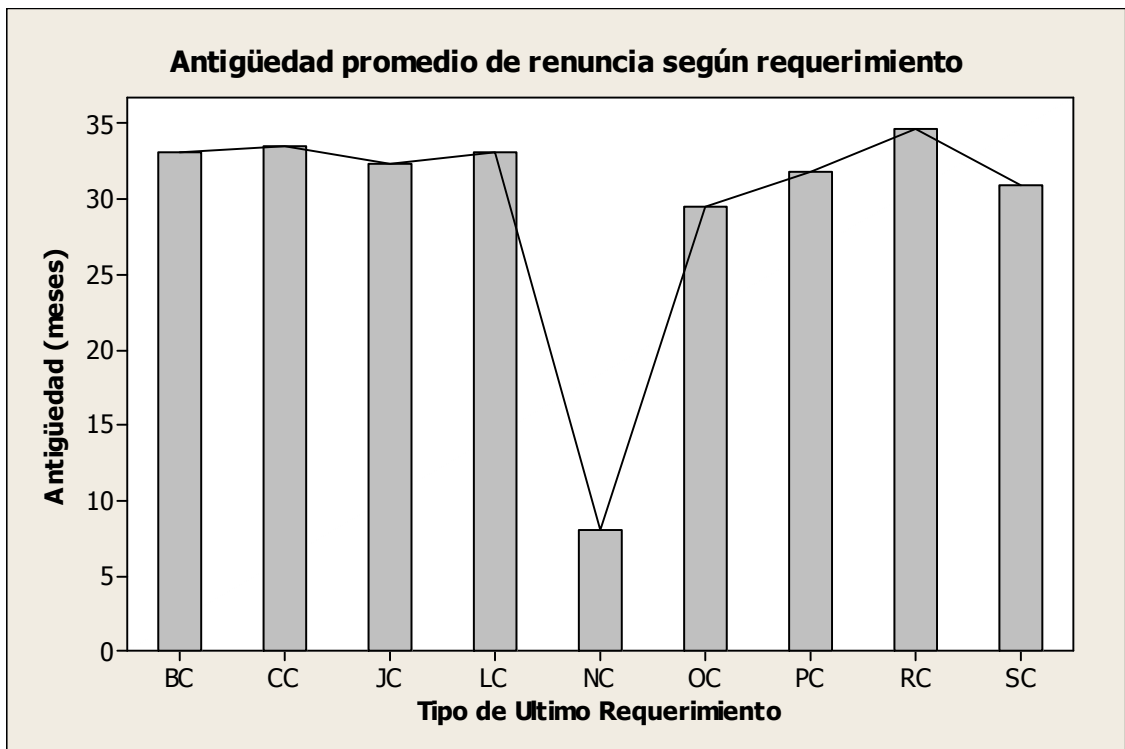


Gráfico 14: Antigüedad de cliente que renuncia por tipo de ultimo requerimiento solicitado.

4. Tipos de requerimientos técnicos (S):

Los requerimientos técnicos son más los observados que los esperados, esto se explica por el comportamiento del cliente quien busca primero alguna solución a un posible problema técnico encontrando soluciones efectivas. El resto de clientes que no encontró solución tienden a renunciar.

5. Tipos de requerimientos por Instalación (N):

En menor escala se presentan estas renunciaciones, sin embargo el impacto es alto pues existen muchos más casos observados que los casos esperados, esto se explica por el volumen de renunciaciones en el primer año y que aluden a un proceso de instalación inadecuado o disconforme con el cliente, en menor medida se encuentran casos de “engaño del vendedor” o “traslados no concretado”. En este punto se considera que el cliente es más exigente, pues el mismo no ha tenido la experiencia del servicio o la valorización del mismo.

6. Tipos de requerimientos por baja de servicios (J):

Se observa un mayor valor observado frente a un valor esperado. Principalmente se debe a que el cliente busca una reducción en su tarifa a través de la disminución de servicios de valor agregado, de no tener éxito en el mediano/corto plazo, este renuncia al servicio de monitoreo.

7. Tipos de requerimientos por altas de servicio (L):

Un efecto contrario al observado con las bajas de servicio se encuentra con los clientes que solicitan servicios de valor agregado, pues una mayor fracción de ellos mantiene el monitoreo luego de suscribir nuevos servicios.

Acciones proactivas y de mejora continua

En esta sección se definirán las acciones a tomar cuando un cliente manifiesta su intención informal de renuncia o simplemente cuando ADT detecte a través de su información las potencialidades de un cliente a renunciar. Así mismo se hacen propuestas de mejora continua para los casos que no se tomarán acciones preactivas.

Acciones proactivas:

1. El proceso de incorporación de un nuevo cliente es clave para la permanencia del mismo por lo tanto se hace necesario genera controles de calidad al proceso de instalación, estos pueden ser:
 - 1.1. Realizar llamada de bienvenida dentro del mismo mes de ingresado el contrato solicitando al cliente una evaluación de cada paso del proceso de instalación como funcionamiento del equipo, información entregada por el vendedor, puntos clave del contrato tales como duración y tarifa, vestimenta e identificación del personal. Así mismo se podrá detectar cualquier problema de información minimizando el indicador de “venta engañosa” y maximizando la oportunidad de ofrecer nuevos servicios (móvil de reacción) en el caso de no haberlo contratado en primera instancia.
 - 1.2. Realizar una segunda llamada en un periodo de 3 a 5 meses ingresado el cliente con el objeto de evaluar la experiencia del servicio. Esta llamada mejorará la percepción del cliente sobre la empresa y además será una oportunidad de detectar a tiempo cualquier anomalía o disconformidad con el servicio.
2. Realizar llamado de permanencia apuntado a clientes que no han presentado requerimientos en los últimos 12 meses. Este llamado tendría por objeto consultar acerca del funcionamiento del sistema.
3. Otorgar beneficios a clientes con antigüedad entre los 30 y 33 meses con el objeto de evitar su renuncia buscando una renovación del contrato bajo otras condiciones más favorables. Así mismo para clientes con antigüedad en los rangos 42 y 45 meses y 54 y 57 meses.
4. Los clientes que solicitan copia del contrato se les puede revender el servicio ofreciendo alternativas de servicios de monitoreo o beneficios en tarifa por antigüedad. De manera tal que el cliente desista de la solicitud del contrato.

5. Realizar campañas especializadas a clientes que sufren algún robo como por ejemplo el envío de un móvil con el objeto de fidelizar al cliente y constatar daños, así mismo hacer recomendaciones de seguridad.
6. Campañas de conexión remota o llamado a clientes que pierden señal o disminuyen la frecuencia en el uso del servicio.
7. Para los clientes que deciden disminuir los servicios se pueden ofrecer descuentos por tiempo limitado evitando el comentario *“el servicio es bueno, pero ahora no lo puedo pagar”*
8. Entregar beneficio de inspección programada al domicilio en caso de ausencias o problemas con la señal.
9. Para los clientes que deciden disminuir los servicios se pueden ofrecer:
 - 9.1. Descuentos por tiempo limitado evitando el comentario *“el servicio es bueno, pero ahora no lo puedo pagar”*
 - 9.2. Móvil de reacción sin costo por tiempo limitado

Propuestas de mejora continua:

1. Licitación periódicamente empresas contratistas encargadas de la instalación de los equipos buscando las más efectivas en tiempo y calidad.
2. Mejoras en el sistema de incentivo de los vendedores incorporando un bono por permanencia del cliente, el cual se pagaría en diferentes periodos si el cliente cumple cierta antigüedad.
3. La competencia de empresas especialistas en nichos es sumamente difícil de combatir. Por ello se hace necesario buscar la excelencia en el servicio e incluso destacar públicamente las fortalezas de ADT frente a estas empresas las cuales son principalmente:
 - Mayor flota de reacción
 - Mayor cobertura nacional
 - Mayor variedad de servicios de monitoreo (Radial, telefonico, celular, video)
 - Prestigio y responsabilidad
 - Respaldo de matriz norteamericana TYCO Fire & Security
4. Priorizar la atención de requerimientos por problema no solo por orden de llegada sino también por comuna. Mejorando la calidad de atención en comunas de mayor población C2 y C3.
5. Actualmente existe un llamado de calidad a los clientes que generan reclamos (considerado como tipo de requerimiento problema) con el objeto de hacer seguimiento a que el reclamo se resuelva a conformidad del cliente. Esto se podría replicar a otros

tipos de requerimiento de problema como por ejemplo problemas con la facturación, falsas alarmas, disconformidades con la atención de servicio al cliente.

6. Capacitar al cliente en el uso de la alarma a través de cartas o folletos en la facturación.
7. Potenciar el área de atención web de manera de tener respuesta al 100% de los requerimientos en un plazo máximo de 72 horas hábiles, haciendo ofrecimientos de conformidad del cliente que eviten que este renuncie.
8. Generar campañas para contratar y mantener el servicio de pago automático, ofreciendo servicios sin costo o a precio preferencial mientras se mantenga activa la modalidad de pago.
9. Evaluar nuevos beneficios diferenciados por comuna, pues no todos reaccionan de igual forma al beneficio.
10. Investigación y desarrollo de nuevos productos a ofrecer tales como seguros contra robo, asistencias en el hogar, entre otros.
11. Capacitación a ejecutivos en habilidades blandas como por ejemplo entregar herramientas de negociación.

Planteamiento del modelo Predictor:

Según las conclusiones del análisis de probabilidades condicionales y los análisis de requerimientos se plantea un algoritmo para disminuir las intenciones de renuncia:

Antigüedad	Comuna	Tipo Req	Tipo Proceso
[30 - 33] y [42 - 45]	ABC1	Sin requerimiento	Acciones Reactivas
		B	Mejora Continua
		C	Acciones Reactivas
		J	Acciones Reactivas
		L	Mejora Continua
		N	Mejora Continua
		O	Acciones Reactivas
		P	Mejora Continua
		R	Acciones Reactivas
	S	Mejora Continua	
	C2C3	Sin requerimiento	Acciones Reactivas
		B	Acciones Reactivas
		C	Acciones Reactivas
		J	Acciones Reactivas
		L	Mejora Continua
		N	Mejora Continua

		O	Acciones Reactivas
		P	Acciones Reactivas
		R	Acciones Reactivas
		S	Mejora Continua
<>[30 - 33] y [42 - 45]	ABC1	Sin requerimiento	Acciones Reactivas
		B	Mejora Continua
		C	Mejora Continua
		J	Acciones Reactivas
		L	Mejora Continua
		N	Mejora Continua
		O	Mejora Continua
		P	Mejora Continua
		R	Acciones Reactivas
	S	Mejora Continua	
	C2C3	Sin requerimiento	Acciones Reactivas
		B	Acciones Reactivas
		C	Mejora Continua
		J	Acciones Reactivas
		L	Mejora Continua
		N	Mejora Continua
		O	Mejora Continua
		P	Acciones Reactivas
		R	Acciones Reactivas
S	Mejora Continua		
[3 - 6 meses]	ABC1	N	Acciones Reactivas
	C2C3	N	Acciones Reactivas

CAPITULO 4: Mejoras al Proceso de Retención y Procedimiento de acciones proactivas y reactivas

Introducción.

La generación de mapas es la herramienta que permite visualizar oportunidades, monitorear información, optimizar tiempos y recursos en los procesos. Como se vio en el análisis de la situación actual, el proceso de renuncias no aprovecha las potencialidades y beneficios mencionados que tiene la realización de mapas. Así mismo no se respalda por un procedimiento el cual, a pesar de ser el vigente, se generó (octubre de 2003) en base a una estructura organizacional de Servicio al Cliente que ya no existe y bajo condiciones de la base de clientes que han variado en el tiempo.

El objetivo de este capítulo es plantear un proceso que se haga cargo de los problemas que el actual proceso tiene y representarlo a través de un mapa funcional. Por lo mismo será necesario generar un documento que actualice el actual procedimiento donde se

definan además las responsabilidades de cada área y/o cargo definiendo así las acciones reactivas.

Procedimiento para las acciones proactivas

Para la aplicación del modelo predictor se aprovecha un área de la Gerencia de Servicio al Cliente llamada Fidelización. Actualmente las funciones principales de esta área es coordinar y monitorear los traslados y gestionar los clientes con pérdidas de señal, además de realizar diferentes campañas que requiera la empresa. Los recursos de esta área son 7 ejecutivos full time con PC con software office 2003, Outlook y teléfono con acceso a llamadas entrantes y salientes. Se hará entrega periódicamente a esta área las bases de clientes que han manifestado cierto riesgo de abandono, para que posteriormente sean contactados y se les haga un ofrecimiento. Así mismo se capacitarán a las áreas de contacto de tipo inbound con el cliente para que entreguen estas alternativas al momento del contacto.

En los casos en los cuales el cliente no acepta los ofrecimientos y éste insiste en su interés de renunciar entonces se le podrá comunicar el procedimiento formal de renuncia. Es importante recalcar que por contrato, la única forma de renunciar al servicio es mediante una manifestación escrita del cliente.

NOTA: La aplicación de este modelo a la base actual de clientes activos de ADT no fue posible debido a que ya no se tiene acceso a las bases de datos actuales.

Mejoras al Proceso de Retención Actual.

A continuación se listan las dificultades previsibles en el proceso anterior y la solución implementada por el nuevo procedimiento.

1. La atención presencial no permite un tiempo prudente para gestionar a un cliente que desea renunciar, es decir la decisión del cliente debe ser inmediata acerca de si acepta o no los beneficios ofrecidos por el ejecutivo (momento en el cual éste se encuentra más seguro sobre su deseo de dar término al contrato con ADT)
Solución: Bajo el nuevo proceso, aquel cliente que no pudo ser retenido en primera instancia (cara-cara) será contactado por un ejecutivo de retención quien dispone de alternativas más agresivas de retención.
2. Responsabilidades delimitadas por área y no por objetivo común.
Solución: se igualan los incentivos e indicadores de los ejecutivos de atención presencial y rescate, esto implica que parte de su sueldo variable corresponde al resultado total del proceso.
3. Roles en personas y no cargos, por ejemplo algunos ejecutivos completan contratos o anexos de contrato de todo el equipo pues “nunca se equivocan”
Solución: al crear el área de back office se delegan todas las tareas administrativas.
4. No existen controles por oposición de otras áreas para la aplicación de beneficios a los clientes.

- Solución:** El área de back office mantiene incentivos e indicadores diferentes a los involucrados en el proceso, por lo que juegan un rol importante al momento de generar controles de aplicación de políticas y procedimientos.
5. La carta de renuncia tipo no tiene un formato que facilite el intercambio de información entre el cliente y el ejecutivo, distorsionando con ello el motivo real de renuncia por parte del cliente que finalmente se ingresa al sistema.
Solución: Se crea nuevo formato de renuncia el cual tiene característica de autocopiativo con el objeto que el cliente tenga un respaldo de su renuncia. El nuevo formato se encuentra en término de diseño en la agencia encargada.
 6. Las políticas ofrecidas por el ejecutivo son limitadas y no se han actualizado en más de 4 años.
Solución: se genera documento de nuevas políticas de retención y los costos asociados. Ver anexo 17.
 7. Las cartas recibidas por otros medios distintos a presencial no siempre especifican un motivo de renuncia, simplemente indica el deseo de dar termino al contrato.
Solución: Se crea nuevo formato de renuncia el cual tiene característica de autocopiativo con el objeto que el cliente tenga un respaldo de su renuncia.
 8. Perdida de claridad por las múltiples entradas.
Solución: Se definen con claridad los canales formales de renuncia y los cargos responsables de controlar el ingreso de renunciaciones.
 9. Las cartas originales recibidas por otros medios distintos a presencial son distribuidas entre los ejecutivos de rescate, lo cual genera pérdida de algunos documentos y por ende la renuncia no es procesada, generando consecuencias directas al cliente.
Solución: Todas las cartas serán centralizadas bajo un mismo responsable quien hará la asignación de tareas por sistema, las cartas originales serán almacenadas en la carpeta del cliente y sólo si el ejecutivo lo solicita se le entregará una copia.
 10. La gestión de un cliente puede durar meses si el ejecutivo no toma contacto con él.
Solución: El nuevo procedimiento restringe el periodo de gestión máxima de una renuncia. Al cumplir el tiempo establecida esta será resuelta automáticamente en forma negativa, es decir se dará de baja al cliente, perjudicando el indicador de productividad del ejecutivo.
 11. Desconocimiento de cómo afecta “mi trabajo” en la cadena siguiente.
Solución: Se asigna un único supervisor para el área de retención y atención presencial. Esto permite que exista mayor coordinación en toda la cadena.
 12. Desconocimiento del “como ayudo en la cadena de valor”
Solución: Tares bien definidas para cada entidad del proceso.
 13. El ejecutivo ofrece beneficios que posteriormente son rechazados por el supervisor u otra área sin que este se entere, generando consecuencias directas al cliente.
Solución:

Se cambia la secuencia de cierre de gestiones, es decir bajo el nuevo procedimiento primero viene la autorización del supervisor mediante una aplicación en el sistema de renuncias y luego se genera la conversación de cierre con el cliente.

Se capacita a los ejecutivos con las políticas de retención entregándoles además un mayor empoderamiento en el manejo de estas, por lo que sólo una excepción a estas debe ser autorizada por el supervisor.

14. El retiro de equipos tiene una efectividad del 55% debido a que en la mayoría de los casos la coordinación no se realiza o se programa una fecha sin conocer la disponibilidad de los técnicos de retiro

Solución: A pesar de que este punto no es foco en el desarrollo de este trabajo se aprovecha de ligar el proceso de renuncia con el proceso de retiro de equipos a través de un procedimiento.

Luego de haber estudiado el proceso e identificado las mejoras se propone el nuevo esquema de renuncia y retención. Ver anexo 18.

Básicamente fue necesario crear un área nueva llamada Back Office que se haga cargo de los procesos administrativos del área de retención y atención presencial. Esto permite que los ejecutivos de retención puedan concentrar esfuerzos en gestionar a los clientes que presentan la renuncia, así mismo aumentar los tiempos de contacto con el cliente y ofrecer mayores alternativas de retención. Para ver detalles del nuevo procedimiento revisar anexo 16.

Capítulo 5: Valorizaciones

Introducción.

Este capítulo tendrá como objetivo valorizar las acciones definidas en los capítulos anteriores según los objetivos financieros de ADT. Estas acciones serán contrarrestadas con el costo de fuga del cliente o beneficio de mantenerse como cliente. Así mismo se valorizará a cada cliente según la inversión realizada al momento de su ingreso y posteriormente se hará una evaluación económica de la retención.

El valor de las acciones de toda la empresa se reflejan a través del ingreso recurrente (pago mensual del servicio de monitoreo) y el ingreso no recurrente (boletas o facturas emitidas principalmente por compra de equipos, servicios técnicos). En el caso de la inversión hecha en el momento del ingreso del cliente es un costo reflejado como intangible por lo que está sujeto a una depreciación.

Valorización de políticas que afectan el recurrente:

En el caso de aquellas políticas que modifiquen la tarifa (ingreso recurrente) se establece que la valorización de estas se hace en base a un modelo de costo por menores ingresos, para ello se debe calcular:

1. Valor cuota antes de política = Valor cuota promedio de la cartera de clientes activos

2. Porcentaje de descuento = Según cada política
3. Periodo de aplicación de política = periodo máximo establecido por la política hasta 12 meses.

Luego, el valor de una política que afecta el recurrente se calcula:

$$\text{ValorPolítica} = (\text{ValorCuotaPromedio}) * (\% \text{ de descuento}) * (\text{PeriodoAplicación})$$

Esta fórmula nos permite hacer una primera evaluación del costo de una política Ver anexo 17. La UF utilizada es \$ 20.988, pero perfectamente podría ser considerada la UF promedio de los últimos 6 meses.

Valorización de políticas que no afectan el recurrente:

La mayor parte de las políticas que no afectan el valor recurrente están asociadas a servicios técnicos, por lo que se averiguan los costos de estos, tanto los trabajos como el valor de los equipos (todos los equipos son entregados en comodato) para ver el detalle de estos valores Ver anexo 17.

Valorización del gasto en retención:

Como se revisó en la primera parte del trabajo los principales problemas detectados en la valorización del gasto en retención son:

1. No existen incentivos a reducir los costos de retención en quienes otorgan el beneficio.
2. Tanto la metodología para calcular el costo de rescate como los input de datos no son actualizados desde junio de 2005.

Para hacerse cargo del primer problema, se hace propuesta de un nuevo sistema de incentivos que sea más simple de entender para quienes son medidos por el mismo, permitiendo que actúen según su cumplimiento dentro del mes.

El nuevo sistema de incentivo tiene 3 variables tasa de retención (70%), gasto en retención (15%), satisfacción del cliente (15%)

En base a un bono target de \$130.000 brutos al 100% de cumplimiento se genera una tabla de cumplimiento. Esto permitirá al ejecutivo administrar sus gestiones en los indicadores que requiera para maximizar su bono. La tabla de cumplimiento se encuentra en el anexo 18.

La implementación de este nuevo sistema tiene como objetivo estimular y premiar a los colaboradores que consiguen resultados sobresalientes en variables core del negocio y, por ende, contribuyen claramente al éxito de la empresa.

La satisfacción es un indicador medido por una empresa externa a los clientes que fueron contactados por el área de retención. El objetivo de este indicador en el área apunta a la permanencia del cliente retenido.

La implementación del nuevo sistema de incentivo se realiza en enero de 2009. En la tabla siguiente se muestra el total a pagar por concepto de bono a área de retención incluyendo 30 ejecutivos y 4 supervisores de todo el país:

Mes	Total Bono Variable
01-Jun-07	\$ 3.235.755
01-Jul-07	\$ 2.963.818
01-Ago-07	\$ 3.017.511
01-Sep-07	\$ 2.890.830
01-Oct-07	\$ 3.054.718
01-Nov-07	\$ 3.107.173
01-Dic-07	\$ 2.726.841
01-Ene-08	\$ 2.217.356
01-Feb-08	\$ 2.622.509
01-Mar-08	\$ 2.371.875
01-Abr-08	\$ 2.424.693
01-May-08	\$ 2.210.596
01-Jun-08	\$ 2.496.683
01-Jul-08	\$ 2.121.867
01-Ago-08	\$ 2.781.391
01-Sep-08	\$ 2.421.636
01-Oct-08	\$ 2.543.176
01-Nov-08	\$ 2.753.408
01-Dic-08	\$ 2.658.254
01-Ene-09	\$ 4.273.210
01-Feb-09	\$ 3.243.915
01-Mar-09	\$ 4.139.273
01-Abr-09	\$ 4.466.747
01-May-09	\$ 4.528.930
01-Jun-09	\$ 3.025.874
01-Jul-09	\$ 3.466.623
01-Ago-09	\$ 4.227.867
01-Sep-09	\$ 4.255.250
01-Oct-09	\$ 4.033.104
01-Nov-09	\$ 4.084.862
01-Dic-09	\$ 4.513.501

Tabla 26: Montos brutos totales pagados como bono por productividad al área de retención.

Gráficamente:

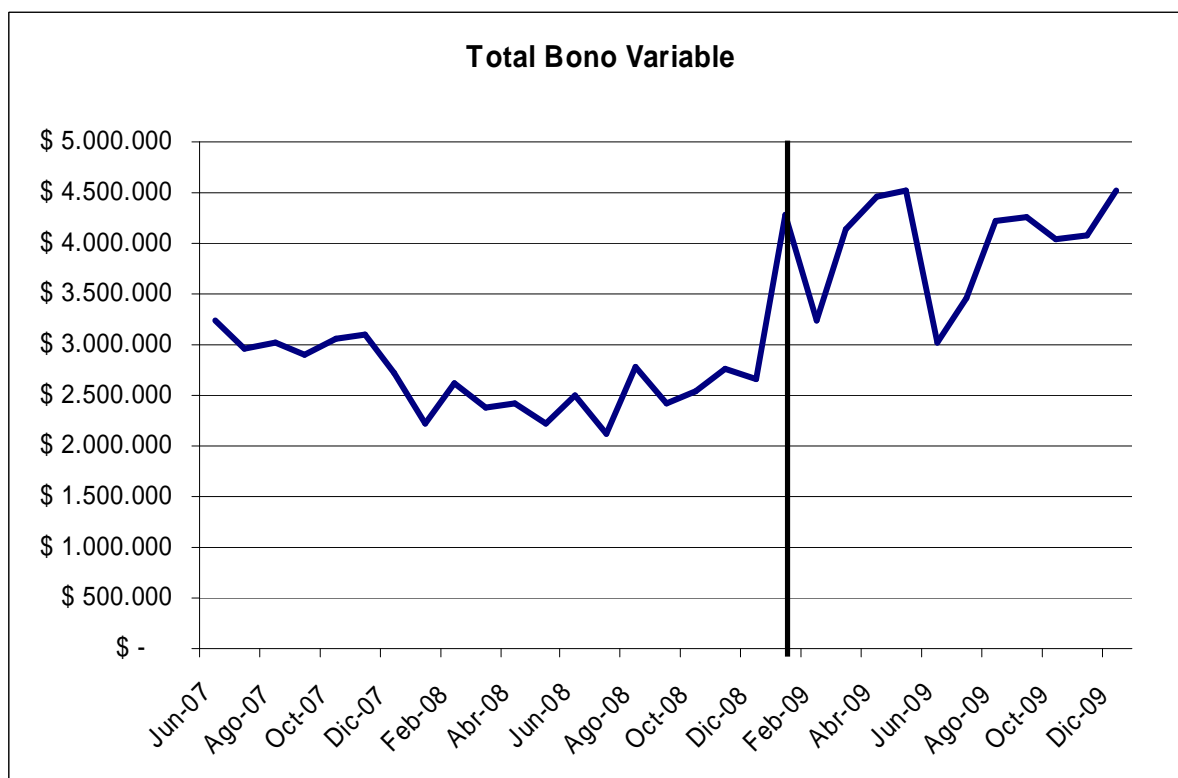


Gráfico 15: Montos brutos totales pagados como bono por productividad al área de retención.

Se hace un corte en enero de 2009 para mostrar el periodo en el cual se generan los cambios.

Para el segundo problema detectado se actualizaron los datos y se automatizó el proceso de cálculo del gasto en retención el cual se describe a continuación.

Bases de datos:

1. Base de Descuentos:
 - Todos los requerimientos de descuento resueltos dentro del mes.
 - Se filtran los requerimientos de "Instalación por venta" (los cuales vienen con tarifa preferencial de descuento por cierta cantidad de meses)
 - Se filtran los requerimientos anulados
 - Se filtran los requerimientos con % descuento, pero asociados a altas de servicios
2. Base de requerimientos técnicos:
 - Todos los requerimientos técnicos resueltos en el mes
3. Base de Clientes Activos de principios de mes.

Con la tarifa que en ese momento presenta para calcular el rango del plan (por tabla ARCCINS del servidor de gestión)

4. Base de clientes retenidos en el mes.

Procedimiento de cálculo:

Se valorizan los rescates usando la Base de Descuentos filtrada, usando los siguientes criterios:

1. Los rescates duran máximo 12 meses a excepción de los que explícitamente indiquen una cierta cantidad de meses menor de promoción. Se usa evaluación a 12 meses debido a que las provisiones de la empresa son a un año.
2. Aquellas casos que no aparecen en la Base de Descuentos son valorizados según tabla de Valor de Rescates (ver anexo 17)
3. Se utiliza el valor UF al inicio del siguiente mes de la retención.
4. Adicionalmente se suma el valor por total pagado por concepto de bonos de productividad a los ejecutivos divididos el total de rescates.
5. Finalmente el costo promedio por cada llamado de un ejecutivo de tipo outbound es \$ 850, en promedio se estima que se hacen 3 llamados por mes a cada cliente con intención de renuncia.

Finalmente el valor del rescate se valoriza según:

$$\text{ValorRescate} = (\text{ValorCuotalInicioMes}) * (\% \text{ de descuento}) * (\text{PeriodoDescuento}) + \text{Costo de política asociada a los trabajos técnicos} + (\text{BonoTotal}/\text{CantRescates del mes}) + \$850 * (\text{Intenciones de renuncia del mes}) * 3$$

Según esta información los costos de retención del periodo febrero 2008 a enero 2010 son:

Mes	Gasto Politicas	Gasto Bono	Gasto Recursos	Total Gasto
Ene-08	\$ 81.568	\$ 5.097	\$ 3.072.750	\$ 3.159.415
Feb-08	\$ 70.588	\$ 4.136	\$ 3.937.200	\$ 4.011.924
Mar-08	\$ 78.737	\$ 5.271	\$ 3.054.900	\$ 3.138.908
Abr-08	\$ 67.696	\$ 5.126	\$ 3.386.400	\$ 3.459.222
May-08	\$ 73.851	\$ 4.577	\$ 3.881.100	\$ 3.959.528
Jun-08	\$ 70.679	\$ 4.964	\$ 2.993.700	\$ 3.069.343
Jul-08	\$ 79.752	\$ 4.993	\$ 2.968.200	\$ 3.052.945
Ago-08	\$ 85.560	\$ 4.675	\$ 3.825.000	\$ 3.915.235
Sep-08	\$ 80.655	\$ 5.994	\$ 2.751.450	\$ 2.838.099
Oct-08	\$ 86.923	\$ 5.469	\$ 3.202.800	\$ 3.295.192
Nov-08	\$ 84.805	\$ 4.873	\$ 3.855.600	\$ 3.945.278
Dic-08	\$ 95.903	\$ 5.729	\$ 2.980.950	\$ 3.082.582
Ene-09	\$ 83.468	\$ 8.202	\$ 3.292.050	\$ 3.383.720
Feb-09	\$ 69.319	\$ 4.695	\$ 4.508.400	\$ 4.582.414

Mar-09	\$ 77.072	\$ 6.160	\$ 4.021.350	\$ 4.104.582
Abr-09	\$ 75.052	\$ 6.958	\$ 3.462.900	\$ 3.544.910
May-09	\$ 68.027	\$ 5.844	\$ 4.266.150	\$ 4.340.021
Jun-09	\$ 74.400	\$ 5.299	\$ 3.771.450	\$ 3.851.149
Jul-09	\$ 78.234	\$ 5.637	\$ 3.432.300	\$ 3.516.171
Ago-09	\$ 73.032	\$ 5.534	\$ 4.500.750	\$ 4.579.316
Sep-09	\$ 69.906	\$ 8.263	\$ 3.016.650	\$ 3.094.819
Oct-09	\$ 61.937	\$ 7.014	\$ 3.261.450	\$ 3.330.401
Nov-09	\$ 68.001	\$ 6.525	\$ 3.740.850	\$ 3.815.376
Dic-09	\$ 71.960	\$ 9.855	\$ 2.544.900	\$ 2.626.715

Tabla 27: Gasto de retención promedio por cliente periodo febrero 2008 a diciembre 2009

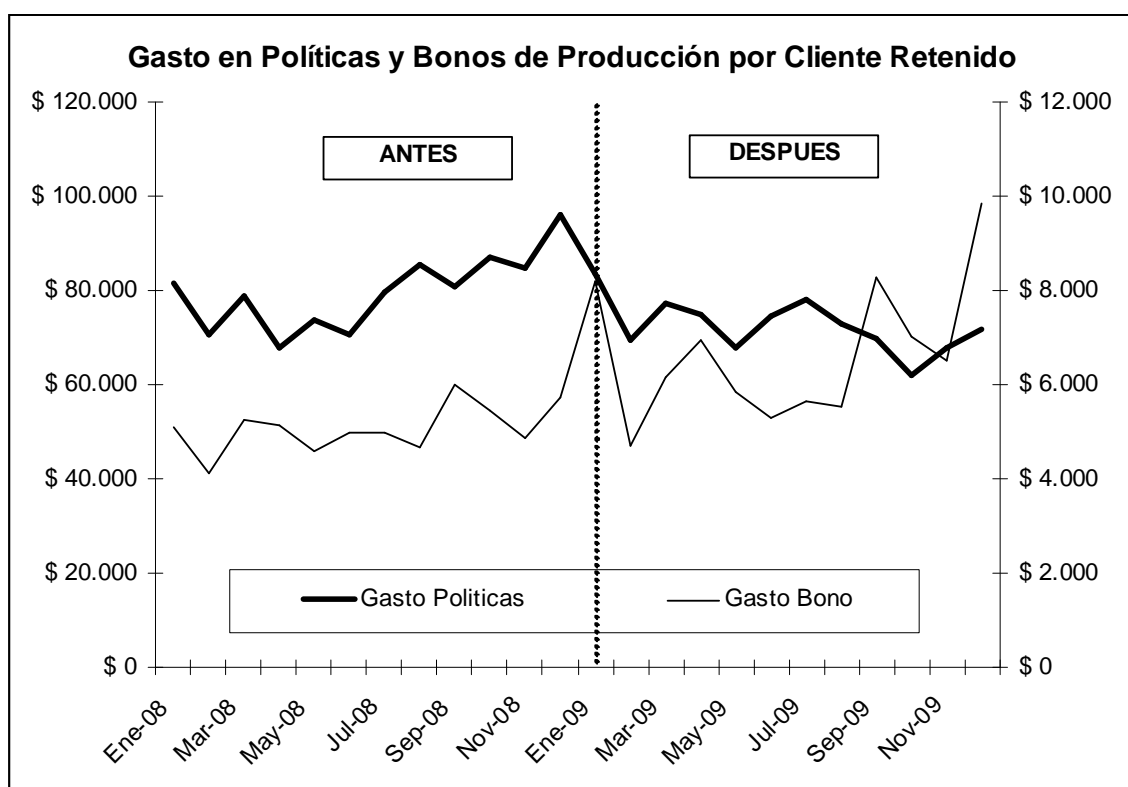


Gráfico 16: Gasto en políticas y gasto en bono variable por rescate del periodo febrero 2008 a diciembre 2009

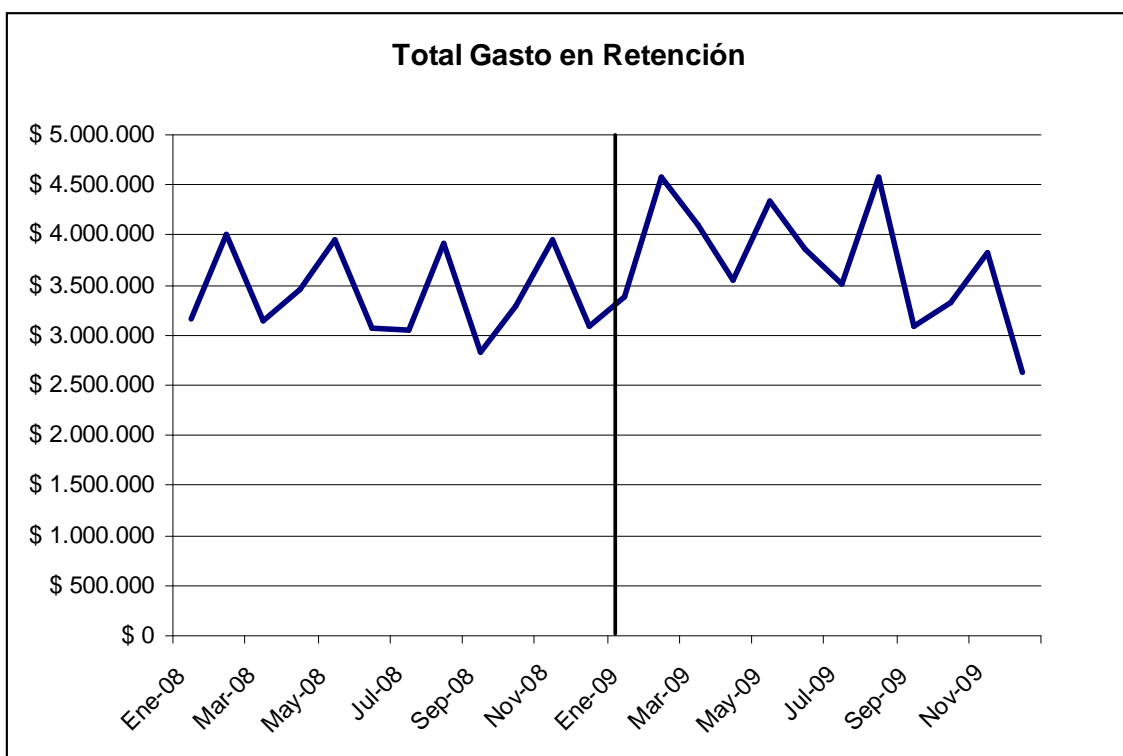


Gráfico 17: Total gasto en Retención.

En los gráficos se hace un corte en enero de 2009, mes cuando se comenzaron a implementar las primeras medidas para controlar el gasto en retención. Las cuales fueron principalmente:

1. Diversificar políticas de retención
2. Actualizar el modelo de cálculo del gasto en políticas
3. Nuevo sistema de incentivos
4. Mejoramiento en el proceso de retención de clientes

Al comparar los periodos 2008 y 2009 se observa:

- Una disminución del gasto en políticas de retención, es decir los ejecutivos comienzan a gestionar las políticas de retención como una herramienta negociable. La diferencia promedio es \$ 7.192
- Un aumento en los pagos de bonos brutos variables por cliente retenido de \$ 1.590 al comparar los periodos 2008 y 2009
- Un aumento en los gasto por uso de recurso de \$ 325.763 al comparar los periodos 2008 y 2009. este aumento es explicado principalmente por el aumento en el promedio de intenciones de renuncia en el periodo 2009 versus el 2008 de 64 intenciones adicionales por mes. Cabe destacar que el modelo para disminuir las intenciones de renuncia no ha sido aplicado. Al observar las intenciones de renuncia en base a la cartera total de clientes se obtiene:

Mes	Total Cartera	Total Renuncias	% cartera con renuncia
01-Jun-07	97.162	1.175	1,21%
01-Jul-07	97.597	1.253	1,28%
01-Ago-07	97.953	1.543	1,58%
01-Sep-07	98.119	1.138	1,16%
01-Oct-07	98.098	1.402	1,43%
01-Nov-07	98.243	1.586	1,61%
01-Dic-07	98.357	1.175	1,19%
01-Ene-08	98.417	1.205	1,22%
01-Feb-08	99.077	1.544	1,56%
01-Mar-08	98.942	1.198	1,21%
01-Abr-08	98.913	1.328	1,34%
01-May-08	99.182	1.522	1,53%
01-Jun-08	99.283	1.174	1,18%
01-Jul-08	99.026	1.164	1,18%
01-Ago-08	105.319	1.500	1,42%
01-Sep-08	105.116	1.079	1,03%
01-Oct-08	105.219	1.256	1,19%
01-Nov-08	105.746	1.512	1,43%
01-Dic-08	105.517	1.169	1,11%
01-Ene-09	105.456	1.291	1,22%
01-Feb-09	105.745	1.768	1,67%
01-Mar-09	105.969	1.577	1,49%
01-Abr-09	106.326	1.358	1,28%
01-May-09	106.526	1.673	1,57%
01-Jun-09	106.576	1.479	1,39%
01-Jul-09	106.655	1.346	1,26%
01-Ago-09	107.013	1.765	1,65%
01-Sep-09	106.988	1.183	1,11%
01-Oct-09	106.822	1.279	1,20%
01-Nov-09	107.118	1.467	1,37%
01-Dic-09	107.406	998	0,93%

Tabla 28: Porcentaje de clientes que renuncian en relación al total de la cartera.

Valorización del Intangible

Los intangibles están asociados a costos contables que afectan el estado de resultados de la empresa. Las cuentas contables asociadas son:

Descripción cuenta
Equipos Venta Interna
Costo Instalación Venta Interna
Equipo ADT View
Costo Instalación ADT View
Equipo Comodato ATS
Costo Instalación ATS
Equipo Comodato Agente
Costo Instalación Equipos Agente
Equipo Kit Infinity
Costo Instalación Kit Infinity
Comisión Cuenta Agente
Comisión venta Interna
Cartera VTR
Equipos VTR

Tabla 29: Cuentas contables consideradas para los intangibles

Cada cliente está asociado al menos a 3 cuentas intangibles:

- Por equipos en comodato
- Por costo de instalación de estos equipos
- Por comisiones asociadas a la venta

La depreciación de estos valores es calculada a 14 años (168 meses) desde la fecha de inicio del contrato.

Esta información se actualiza cada 6 meses a través del manejo de 14 planillas excel, periodicidad no suficiente para lograr los objetivos de este trabajo.

Por lo mismo se hizo un levantamiento del proceso de cálculo de intangible encontrando los siguientes problemas:

- Como se vio en el análisis de antigüedad, existe un % de clientes que se fugan antes de los 6 meses de antigüedad por lo que no estarían valorizados como alta o baja en las cuentas intangibles.
- Existen clientes que a pesar de estar asociados a una cuenta intangible, tienen un periodo de depreciación menor en otra cuenta.
- Existen clientes que no se encuentran en alguna de las 3 cuentas intangibles que corresponde.

- Existen ex clientes en estas bases (eliminados en periodos anteriores)
- Existen registros duplicados.

Para obtener los datos por cliente se tuvo que solicitar la información a distintos departamentos según la cuenta:

- Comisiones históricas se solicita información a RRHH y administración ventas
- Valor de equipos en comodato se solicita a la administración de bodega y adquisiciones
- Costos de instalación de equipos se solicita a la Unidad de Control

Esta información fue consolidada en una única planilla en Access la cual se actualizó con el total de cuentas activas al cierre de octubre de 2009, encontrando que sólo un 82% de la cartera está asociada a una cuenta intangible. Esto es debido a que los clientes de carteras compradas en el año 2000 no están sujetos a este valor pues la inversión hecha fue considerada dentro de la inversión total del proyecto de expansión de ADT en Chile.

Los resultados de este levantamiento son:

Descripción cuenta	Saldo Actual	Cant. Instalaciones
Equipos Venta Interna	\$ 3,008,211,595	67,996
Costo Instalación Venta Interna	\$ 2,594,574,077	67,287
Equipo ADT View	\$ 91,881,814	321
Costo Instalación ADT View	\$ 11,333,149	318
Equipo Comodato ATS	\$ 1,466,395,623	29,015
Costo Instalación ATS	\$ 525,956,890	19,861
Equipo Comodato Agente	\$ 282,084,263	6,918
Costo Instalación Equipos Agente	\$ 251,493,630	6,871
Equipo Kit Infinity	\$ 1,236,194,334	6,971
Costo Instalación Kit Infinity	\$ 273,720,651	6,816
Comisión Cuenta Agente	\$ 715,685,822	5,748
Comisión venta Interna	\$ 1,868,565,744	74,985
Cartera VTR	\$ 1,004,020,632	4,449
Equipos VTR	\$ 172,534,781	4,449
Total	\$ 13,502,653,005	302,005

Tabla 30: Valor de las cuentas contables.

Al comparar los resultados con el departamento de contabilidad se encontró una diferencia de \$ 35.729.394 (0.26% de error)

Este error fue asumido en la contabilidad como gasto del mes.

Finalmente se obtiene un valor intangible por cliente que nos permite valorizar la inversión realizada para su adquisición. Valor promedio por cliente \$157.007 (286 USD considerando un tipo de cambio a \$549.39)

Esta información, que por ahora se maneja a nivel de contabilidad, estará disponible en los sistemas de servicio al cliente a mediados de 2010 de manera tal que se tenga acceso a este dato en el momento del contacto con el cliente y tener una visión más clara de qué política aplicar.

Capítulo 6: Evaluación económica

Con la valorización del Intangible y de las políticas de retención de clientes, podemos hacer una evaluación económica de la retención comparando los periodos 2008 y 2009.

Según la tabla de duración de clientes retenidos (Tabla 3) se obtiene un ingreso esperado de los clientes retenidos de cada periodo de evaluación.

Para ello se definen ciertos criterios:

- Periodo de evaluación 12 meses
- Valor cuota marginal 0.76 UF

Sin Retención:

- Periodo 2008

Mes	Renuncias	Perdida Contable UF	Perdida por menores ingresos UF
Ene-08	1.205	- 9.296	- 10.990
Feb-08	1.544	- 11.911	- 14.081
Mar-08	1.198	- 9.242	- 10.926
Abr-08	1.328	- 10.245	- 12.111
May-08	1.522	- 11.742	- 13.881
Jun-08	1.174	- 9.057	- 10.707
Jul-08	1.164	- 8.980	- 10.616
Ago-08	1.500	- 11.572	- 13.680
Sep-08	1.079	- 8.324	- 9.840
Oct-08	1.256	- 9.690	- 11.455
Nov-08	1.512	- 11.664	- 13.789
Dic-08	1.169	- 9.018	- 10.661
Total	15.651	- 120.741	- 142.737

- Periodo 2009

Mes	Renuncias	Perdida Contable UF	Perdida por menores ingresos UF
Ene-09	1.291	- 9.639	- 11.774
Feb-09	1.768	- 13.201	- 16.124
Mar-09	1.577	- 11.775	- 14.382
Abr-09	1.358	- 10.140	- 12.385
May-09	1.673	- 12.492	- 15.258

Jun-09	1.479	-	11.043	-	13.488
Jul-09	1.346	-	10.050	-	12.276
Ago-09	1.765	-	13.179	-	16.097
Sep-09	1.183	-	8.833	-	10.789
Oct-09	1.279	-	9.550	-	11.664
Nov-09	1.467	-	10.953	-	13.379
Dic-09	998	-	7.452	-	9.102
Total	17.184	-	128.306	-	156.718

Con Retención:

- Periodo 2008

Mes	Renuncias	Total Retenciones	Cientes No Retenidos	Perdida Contable No retenidos UF	Ingresos esperados UF	Comisiones UF	Gasto Políticas UF	Gastos Recursos UF	Fuga Estimada	Perdida Contable Fugados post Retención UF	Total UF
Ene-08	1.205	435	770	- 5.940	3301	- 109	- 1.743	- 151	140	-1084	- 5.726
Feb-08	1.544	634	910	- 7.020	4812	- 129	- 2.199	- 193	205	-1579	- 6.309
Mar-08	1.198	450	748	- 5.771	3415	- 117	- 1.741	- 150	145	-1121	- 5.484
Abr-08	1.328	473	855	- 6.596	3590	- 119	- 1.573	- 166	153	-1178	- 6.043
May-08	1.522	483	1.039	- 8.015	3666	- 109	- 1.753	- 191	156	-1203	- 7.605
Jun-08	1.174	503	671	- 5.176	3817	- 123	- 1.747	- 147	162	-1253	- 4.629
Jul-08	1.164	425	739	- 5.701	3225	- 104	- 1.665	- 146	137	-1059	- 5.450
Ago-08	1.500	595	905	- 6.982	4516	- 137	- 2.501	- 188	192	-1482	- 6.774
Sep-08	1.079	404	675	- 5.207	3066	- 119	- 1.601	- 135	130	-1006	- 5.003
Oct-08	1.256	465	791	- 6.102	3529	- 125	- 1.986	- 157	150	-1158	- 6.000
Nov-08	1.512	565	947	- 7.306	4288	- 135	- 2.354	- 189	182	-1407	- 7.104
Dic-08	1.169	464	705	- 5.439	3521	- 131	- 2.186	- 146	150	-1156	- 5.537
Total	15.651	5.896	9.755	- 75.256	44.746	- 1.456	- 23.051	- 1.961	1.904	- 14.687	-71.664

- Periodo 2009

Mes	Renuncias	Total Retenciones	Cientes No Retenidos	Perdida Contable No retenidos UF	Ingresos esperados UF	Comisiones UF	Gasto Políticas UF	Gastos Recursos UF	Fuga Estimada	Perdida Contable Fugados post Retención UF	Total UF
Ene-09	1.291	521	770	- 5.749	3954	- 203	- 2.068	- 157	168	-1256	- 5.479
Feb-09	1.768	691	1.077	- 8.042	5244	- 154	- 2.278	- 214	223	-1666	- 7.110
Mar-09	1.577	672	905	- 6.757	5100	- 197	- 2.463	- 191	217	-1620	- 6.129
Abr-09	1.358	642	716	- 5.346	4872	- 212	- 2.291	- 165	207	-1548	- 4.690
May-09	1.673	775	898	- 6.705	5882	- 215	- 2.507	- 203	250	-1868	- 5.617
Jun-09	1.479	571	908	- 6.780	4333	- 144	- 2.020	- 179	184	-1377	- 6.166
Jul-09	1.346	615	731	- 5.458	4667	- 165	- 2.288	- 163	199	-1483	- 4.890
Ago-09	1.765	764	1.001	- 7.474	5798	- 201	- 2.653	- 214	247	-1842	- 6.586
Sep-09	1.183	515	668	- 4.988	3908	- 202	- 1.712	- 143	166	-1242	- 4.379
Oct-09	1.279	575	704	- 5.256	4364	- 192	- 1.694	- 155	186	-1386	- 4.319
Nov-09	1.467	626	841	- 6.279	4751	- 194	- 2.024	- 178	202	-1509	- 5.434
Dic-09	998	458	540	- 4.032	3476	- 215	- 1.567	- 121	148	-1104	- 3.563
Total	17.184	7.425	9.759	- 72.866	56.350	- 2.295	- 25.567	- 2.084	2.398	- 17.901	-64.363

- Se consideran las tasas de perdida de rescate indicadas en la Tabla 3 "Fracción de clientes que finalizan contrato luego de ser retenidos"

CONCLUSIONES GENERALES.

Respecto a las motivaciones en la contratación

- Las motivaciones para adquirir el servicio se centran en aspectos emocionales que guardan relación con sentirse protegidos, seguros y tranquilos frente a situaciones de asaltos o robos.
- El tener un sistema de seguridad si bien no evita el robo ni asalto, se valora como un elemento disuasivo que disminuye las probabilidades de ocurrencia.

Razones de elección: ¿por qué ADT?

- Las principales razones se centran en atributos corporativos y valores de la marca como prestigio y trayectoria de ADT. Especialmente en segmento Empresas, tener buena recomendación de terceros apoya la decisión.
- En segmento Personas, la elección muchas veces se debe a la percepción de ser la única posibilidad existente en el mercado, no considerando otras alternativas al momento de contratar el servicio.

Cumplimiento de expectativas

- El cumplimiento de expectativas en clientes personas llega al 62% y en empresas al 51%.
- En general podemos decir que los atributos más valorados en el servicio de ADT son aspectos relativos al monitoreo y móviles de reacción, pues son estos aspectos los que impactan, tanto positiva como negativamente, en el cumplimiento de expectativas.

Gestión de retención:

- Las acciones de retención alcanzan al 57% de los clientes personas y al 51% de las empresas que abandonan el servicio, las principales acciones de retención son bajar los costos, meses gratis e igualar precio de la competencia por un año.
- Esto lleva a preguntarse si las acciones de retención están siendo valoradas y si se adaptan a las reales necesidades de los clientes

Consideraciones para generar políticas y campañas de retención:

- Se evidencia pérdida de clientes permeables a ser retenidos por falta de intervención oportuna de ADT, todo parece indicar la existencia de una brecha entre las políticas actuales de retención, la comprensión de los motivos de abandono por parte de la empresa y las expectativas tanto funcionales como emocionales del cliente. En este sentido, las acciones de retención deben corresponder a revertir y / o compensar los reales motivos subyacentes al abandono y por otra parte satisfacer y cumplir con las expectativas de los clientes respecto del servicio, el incumplimiento de la empresa en la satisfacción de necesidades y expectativas impacta directamente en la lealtad de los clientes.

- Es importante generar políticas de retención efectivas y proactivas (antes que el cliente formalice su renuncia), ya que una respuesta no oportuna se traduce en un cliente “molesto” y con mayor dificultad de retener, por lo tanto anticiparse es la clave.
- En relación a lo anterior, se hace relevante adaptarse a las necesidades de los clientes y a los cambios en el mercado, es decir generar estrategias que permitan conocer y discriminar la realidad de los clientes, a fin de anticiparse a las conductas de abandono tal como se revisó en los distintos análisis.
- Respecto al manejo de los motivos de orden económico en el abandono y la migración hacia la competencia, se recomienda perfilar a los clientes entrantes en variables socioeconómicas, con el fin de ofrecer una gama más amplia de planes que considere planes para segmentos de menores ingresos.
- En relación a la desvalorización del servicio “No utiliza” se recomienda planes de fidelización así como reforzar la sensación de seguridad y protección para que no se extinga la necesidad / utilidad del servicio, para ello ADT debe diseñar un modelo de tangibilización del servicio y presencia pública.
- Para los motivos referidos a incumplimientos, servicio al cliente y calidad, se deben manejar las expectativas de los clientes respecto de lo que implica el plan contratado (monitoreo – móvil de reacción), revisar el lenguaje utilizado, precisando algunos conceptos como monitoreo y patrullaje.
Ello mediante las comunicaciones con el cliente en cada contacto con él, por ejemplo, modificar los protocolos de contacto frente a una activación.
- Los argumentos referidos al Monitoreo y Móvil de reacción como motivo de abandono no deben existir, esto pasa por mantener sensibilizada al área responsable de este servicio con las expectativas y necesidades del cliente “un cliente quisiera no tener que hacer uso de este servicio, pero si se hace necesario debe estar presente sin problemas, es decir, no se puede permitir fallas”.
- Se recomienda profundizar en los ex clientes que abandonan la industria: recoger el valor que dan al servicio, indagar en su intención de contratar nuevamente el servicio y en la sensibilización al precio, es decir cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio, lo que permitirá trabajar en la recuperación de estos clientes y, a su vez, en el diseño de distintos planes para distintos perfiles.

Recomendaciones al momento de aplicar las políticas de retención segmentados por motivo de renuncia.

- ***Incapacidad de pago:*** Ofrecer alternativas y beneficios económicos tales como planes mínimos y básicos, descuentos atractivos. Posibilidad de congelar el valor del plan por un período de tiempo, evitando así la acumulación de deuda que se convierte en barrera para retomar el servicio. Se hace relevante la flexibilidad respecto a las condiciones contractuales en términos de la duración del contrato, especialmente para algunos rubros de empresas.
- ***Sobre promesa/ Incumplimiento de lo ofrecido:*** Responder y garantizar al cliente el cumplimiento de las condiciones ofrecidas al momento de suscribir el contrato, a su vez ADT generar procesos que permitan transparentar la información entregada por los vendedores. En el caso específico de Segmento Empresas, es relevante contar con una persona de contacto, que gestione, dé respuestas y otorgue soluciones

- **Problemas con el servicio:** Atender los requerimientos y dar soluciones en forma oportuna, garantizar el buen funcionamiento del servicio y ofrecer alternativas acorde al reclamo. Es relevante establecer una comunicación directa con el cliente, hacerlo sentir que el problema es importante para ADT, tener presencia, devolver los llamados y hacerse cargo del problema.
- **Mala atención:** Mejorar plataforma de atención al cliente y servicio de cobranza, garantizar buen trato, amabilidad y criterio frente a decisiones comerciales. Frente a problemas ser atendido por un superior que ofrezca disculpas y dé soluciones se percibe como acción efectiva y resolutive.
- **Servicio no se necesita/ no se usa:** fortalecer el valor del servicio a través de estrategias que apunten a tangibilizar la confianza en el sistema, transmitir seguridad y protección.
- **Ofertas de la competencia:** Descuentos y planes económicos, ofrecer un producto diferenciado de la competencia, énfasis en servicios adicionales que otorguen valor al producto.
- **Desconfianza en la efectividad del servicio:** Establecer estrategias que se centren principalmente respecto a tiempos de respuesta.
- **Cobros adicionales:** Ofrecer compensaciones económicas como mantenciones preventivas, descuentos en reparaciones.
- Flexibilidad de contratos o contratos diferenciados para los distintos rubros de las empresas (Ejemplo constructoras)

Conclusiones Evaluación Económica:

En la tabla siguiente se observa un comparativo entre los escenarios con y sin retención de los periodos 2008 versus 2009, considerando el valor total o perdida en UF por efecto de la fuga de clientes.

	Periodo 2008	Periodo 2009
Sin Retención	- 263.478	- 285.024
Con Retención	- 71.664	- 64.363

Claramente la renuncia de clientes es una externalidad negativa que afecta a toda empresa, sin embargo lo importante es saber tomar la decisión si se debe retener o no a los clientes. En este caso se ha demostrado la importancia del negocio de retención, pues puede disminuir las perdidas por efecto de la renuncia de clientes.

Posteriormente se intenta minimizar esta perdida mediante mejora en el proceso de retención, entregando herramientas adecuadas para obtener un mejor resultado. En el trabajo se logra reducir esta perdida en 7.301 UF (aproximadamente \$ 154.554.742) lo cual es considerado exitoso para un periodo de evaluación de 12 meses.

Cumplimiento de objetivos específicos:

1. Identificar los motivos de renuncia de los clientes: Se generan entrevistas y análisis suficientes para determinar con claridad los motivos de renuncia, estos son principalmente por motivos económicos, desvalorización del servicio o

problemas con el servicio y cambio de domicilio. La competencia es una amenaza constante.

2. Definir y evaluar políticas de retención de clientes. Se definen nuevas políticas de retención y un procedimiento para la aplicación de las mismas.
3. Valorizar el costo de fuga de los clientes de ADT. Se calcula un costo de fuga de un cliente estimado en \$ 157.007 contables y \$190.403 por recurrente.
4. Calcular los costos asociados a la retención de un cliente: La aplicación de un modelo de cálculo facilitó la estimación de estos valores.
5. Estimar el ingreso recurrente de un cliente retenido. En el flujo queda explícito el ingreso recurrente de un cliente retenido, además de la duración del mismo pues se observa que al decimo mes de retenciones ya se recupera la inversión de los primeros meses de rescates.
6. Definir una estrategia de retención de clientes. En las conclusiones se proponen diferentes alternativas para mejorar la retención de clientes. Se sugiere que manteniendo la reasignación de roles, creación de nuevas áreas y generación de campañas se cumplirá con el objetivo general del trabajo en la reducción de un 10% la fuga de clientes.
7. Disminuir las intenciones de renuncia: este objetivo no se cumplió puesto que el modelo de acciones preactivas planteado no fue posible implementarlo.
8. Aumentar la tasa de retención la tasa de retención aumenta de 37.7% a 42.7% equivalente a retener 1529 clientes adicionales generando ingresos por 11.604 UF en el plazo de 12 meses.
9. Disminuir los gastos de retención los gastos de retención disminuyeron en \$ 9.575 por cliente retenido al comparar los periodos 2008 versus 2009.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Rediseño de Procesos de Negocios Basado en Conocimiento Estructurado en Patrones. Oscar Barros V.
2. Documentos de Adiestramiento para Green Belt en el uso de la metodología Six Sigma para Procesos Transaccionales, TYCO FIRE & SECURITY 2008
3. Bases de Datos ADT Security Services
4. Resultados mensuales de encuesta de satisfacción de clientes retenidos. Collect GFK. Ver anexo 2.
5. Principios de marketing, Agueda Esteban Talaya, Águeda Esteban. Editorial ESIC.
6. La Gestión del Marketing de Servicios, Principios y Aplicaciones para la Actividad Gerencial. Pablo Fernández López, Hector Bajac, Pablo Fernandez. Ediciones Granica S.A., 2003
7. CRM. Gestión de la relación con los clientes: Gestión de la relación con los clientes Ignacio García Valcárcel FC Editorial, 2001
8. Administración de la calidad. Donna C.S. summers. Editorial Pearson Educación, año 2006
9. Índices de delincuencia en Chile: Paz Ciudadana
http://www.pazciudadana.cl/docs/pub_20090623172440.pdf
10. Probabilidad condicional: Instituto Tecnológico de Chihuahua
http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/sabaticorita/_private/05Probabilidad%20condicional.htm

APOYOS INSTITUCIONALES

ADT Security Services capacita al alumno en el uso de la Metodología Six Sigma para Procesos Transaccionales. ADT dispondrá de los recursos e información necesarios para facilitar la concreción del proyecto.

ANEXOS

Anexo 1: Índices de delincuencia en Chile. Fuente "Tasas de Victimización Internacional (ICVS) - ENUSC 2007"

Ranking	País	Año	Robo desde vehículo
2	Colombia	1998	22.1
4	Chile	2007	21
5	Argentina	1998	19.8
13	Brasil	1998	13.4
21	Australia	2000	7.3
22	Reino Unido	2005	7.2
25	Canadá	2000	6.1
35	España	2005	3.3
43	Japón	2000	1.8

Tabla 31: Índices de robos desde vehículo.

Ranking	País	Año	Robo a la vivienda
8	Bolivia	1998	6.7
10	Colombia	1998	6
11	Chile	2007	5.6
12	Argentina	1998	5.5
15	Reino Unido	2005	3.3
19	Canadá	2000	2.3
24	Brasil	1998	1.9
37	Japón	2000	1.1
42	España	2005	0.8

Tabla 32: Índices de robos a la vivienda.

Puesto	País	Año	Robo con violencia
1	Brasil	1998	11.3
2	Colombia	1998	10.6
3	Chile	2007	7.5
5	Argentina	1998	6.6
19	España	2005	1.3
20	Reino Unido	2005	1.3
27	Canadá	2000	0.9
38	Alemania	2005	0.4
41	Japón	2000	0.1

Tabla 33: Índices de robos con violencia



Grafico 18: Principales preocupaciones de los chilenos

Fuente: CEP, Encuestas nacionales 2008. Fundación Paz Ciudadana.

Anexo 2: Cifras de la industria del monitoreo de alarmas (datos a agosto de 2008)

	Prom. Ventas Mensuales	Cantidad de Clientes	Churn	Total Caidas/ Mensuales	Crecimiento/Decrecimiento
ADT	1285	104,000	13.78%	1,161	1,488
TELEMERGENCIAS	450	47,000	25%	979	-6,350
PÁTROLL	60	7,500	16%	100	-480
PROSEGUR	50	600	21%	11	474
S.SAT	60	7,500	21%	131	-855
T.DEL SUR	350	17,000	25%	354	-50
OTROS	200	20,700	16%	276	-912
Total	2455	204,300	17.7%	3,012	-6,685

Tabla 34: Cifras de la industria del monitoreo de alarmas.

Anexo 3: Tabla de costo de los servicios y beneficios entregados como políticas de retención.

Gestión	Valor (\$)
CAMBIO DE ELEMENTOS POR UF 3	\$ 53.700
CAMBIO DE ELEMENTOS POR UF 5	\$ 89.500
CAMBIO DE ELEMENTOS POR UF 7	\$ 125.300
CAMBIO DE RAZON SOCIAL	\$ -
CHEQUEO TECNICO SIN COSTO	\$ 7.500
EQUIPO RADIAL SIN COSTO	\$ 8.950
MANTENCION SIN COSTO	\$ 7.900
MESES SIN COSTO 1	\$ 19.690
MESES SIN COSTO 2	\$ 39.556
MESES SIN COSTO 3	\$ 59.334
MESES SIN COSTO 4	\$ 79.112
NOTA DE CREDITO POR 1 MES	\$ 19.869
NOTA DE CREDITO POR 2 MESES	\$ 39.738
NOTA DE CREDITO POR 3 MESES	\$ 59.607

NOTA DE CREDITO POR 4 MESES	\$ 79.112
NOTA DE CREDITO POR 5 O MAS MESES	\$ 99.345
PLAN MAS BARATO	\$ 999.999
REBAJA DE TARIFA 20% 6 A 12 MESES	\$ 35.764
REBAJA DE TARIFA 50% 1 A 3 MESES	\$ 19.869
REBAJA DE TARIFA PERMANENTE	\$ 119.214
REVENTA DEL SERVICIO	\$ -
SUSP. TEMP. POR PROBL. ECONOMICOS 1 A 3 MESES	\$ 59.607
SUSP. TEMP. POR REMODELACION 1 A 9 MESES	\$ 98.890
TRASLADO DE CUENTAS	\$ -
TRASLADO DE EQUIPOS	\$ 7.900
MESES S/COSTO 5 O MAS	\$ 98.890

Tabla 35: Costo de los servicios y beneficios entregados como políticas de retención (antes de mejora).

Anexo 4: Sistema de incentivos actual

Las variables que sustentan el modelo son:

1. Antigüedad: Indica la antigüedad en meses del cliente.
2. Valor Plan: Indica el ingreso recurrente del cliente.
3. Rescate: Indica que el cliente desiste de su renuncia.
4. Eliminaciones: Indica que el cliente no desistió de su renuncia.
5. EPR: (En proceso de Rescate) Indica la cantidad de clientes que, habiendo presentado su renuncia, aún no deciden si dejan o no el servicio.
6. Costos: Indica el gasto realizado para retener al cliente.

El objetivo del sistema es incentivar la cantidad de rescates de clientes de alto valor, desincentivar las eliminaciones y mantener los EPR y costos asociados al rescate controlados.

El sistema se basa en un modelo tipo P x Q donde P sería el valor ponderado de las variables en juego y Q la cantidad de rescates que realiza una ejecutiva. Además el sistema se basa en "Beneficios" asociados a cada una de las variables, por lo tanto las escalas se realizan a nivel porcentual sobre el sueldo bruto de la ejecutiva.

La ecuación final es la siguiente:

$$B_{wi} = 35\% * B_{r,wi} + 25\% * B_{e,wi} + 15\% * B_{ep,wi} + 5\% * B_{a,wi} + 5\% * B_{vp,wi} + 15\% * B_{c,wi}$$

Las tablas de ponderación de resultados son las siguientes:

La tabla a continuación representa la ponderación según cumplimiento del total de clientes retenidos y eliminados: Variables $B_{r,wi}$ y $B_{e,wi}$

Rescate		Eliminación	
Rango	% Gana	Rango	% Gana
50%	0%	70%	50%
60%	0%	75%	45%
70%	5%	80%	40%
75%	6%	85%	35%
80%	7%	90%	30%
85%	8%	95%	25%
90%	9%	100%	20%
95%	10%	101%	15%
100%	20%	102%	14%
105%	21%	103%	13%
110%	22%	104%	12%
115%	23%	105%	11%
120%	24%	106%	10%
121%	25%	107%	5%
122%	26%	108%	4%
123%	27%	109%	3%
124%	28%	110%	2%
125%	29%	111%	1%
126%	30%	112%	0%
127%	35%	113%	0%
128%	36%	114%	0%
129%	37%	115%	0%
130%	38%	116%	0%
131%	39%	117%	0%
132%	40%	118%	0%
134%	42%	119%	0%
136%	44%	120%	0%
138%	46%	121%	0%
+ 140%	50%	122%	0%

Tabla 36: Ponderación por cantidad de clientes retenidos y eliminados.

La siguiente tabla representa la ponderación por cantidad de cliente que, al cierre del mes, quedaron pendientes de gestión: variable $B_{epr,wi}$

EPR	Ponderador
[0% - 70%[50%
[70% - 90%[40%
[90% - 100%[30%
[100% - 110%[20%
[110% - 120%[10%
[120% - Inf[0%

Tabla 37: Ponderación del total de clientes En Proceso de Retención (EPR).

La siguiente tabla representa la ponderación según la antigüedad del cliente retenido:
Variable $B_{a,wi}$

Antigüedad (Mes)	Ponderador
[0-12]	5%
[13-24]	10%
[25-36]	20%
[37-59[40%
[59-Inf[50%

Tabla 38: Ponderación de la antigüedad del cliente.

La siguiente tabla representa la ponderación por valor del plan (UF) del cliente retenido:
Variable $B_{vp,wi}$

Vplan (UF)	Ponderador
[0,5]	5%
[0,8]	10%
[1,0]	20%
[1,2]	25%
[1,5]	30%
[1,7]	40%
+ [1,7]	50%

Tabla 39: Ponderación según valor del plan del cliente retenido.

La siguiente tabla representa la ponderación por costo de rescate (\$) según los beneficios otorgados al cliente retenido: Variable $B_{c,wi}$

Costo (\$)	Ponderador
[\$0]	50%
]\$0,\$10.000[40%
[\$10.000,\$20.000[35%
[\$20.000,\$40.000[30%
[\$40.000,\$60.000[25%
[\$60.000,\$80.000[15%
[\$80.000,\$90.000[5%
[\$90.000,Inf[0%

Tabla 40: Ponderación del costo de rescate.

Anexo 5: Fracción de clientes retenidos que son dados de baja en los meses posteriores (Matriz de duración de rescates)

MesRescate	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	continúa
Oct-06	0.52%	1.31%	2.09%	2.88%	3.40%	2.36%	1.31%	1.57%	3.40%	3.93%	0.79%	3.14%	5.76%	
Nov-06		0.19%	1.13%	1.32%	2.84%	2.08%	2.84%	0.19%	2.65%	2.08%	2.46%	2.84%	4.54%	
Dec-06			0.88%	1.46%	2.92%	3.22%	2.63%	0.58%	2.05%	3.80%	2.05%	2.34%	7.02%	
Jan-07				0.27%	1.37%	2.20%	2.20%	0.27%	3.85%	3.30%	3.02%	4.12%	4.95%	
Feb-07					0.78%	1.72%	1.56%	0.94%	1.72%	4.06%	4.06%	3.59%	4.84%	
Mar-07						0.59%	1.38%	0.59%	1.38%	3.56%	2.17%	3.36%	6.52%	
Apr-07							0.45%	1.13%	2.71%	2.49%	2.49%	2.04%	5.66%	
May-07								0.79%	0.79%	2.06%	3.32%	2.69%	5.06%	
Jun-07									0.21%	0.42%	2.09%	3.56%	2.72%	
Jul-07										0.86%	1.04%	0.69%	3.11%	
Aug-07											1.27%	0.56%	2.25%	
Sep-07												0.18%	1.10%	
Oct-07													0.73%	
Nov-07														
Dec-07														
Jan-08														
Feb-08														
Mar-08														
Apr-08														
May-08														
Jun-08														
Jul-08														
Aug-08														
Sep-08														
Oct-08														

MesRescate	Nov-07	Dec-07	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Aug-08	Sep-08	Oct-08	Vigente	Total
Oct-06	1.05%	0.00%	0.52%	1.57%	0.79%	1.05%	0.52%	1.05%	0.79%	0.79%	0.26%	0.79%	58.38%	100.00%
Nov-06	2.84%	2.27%	1.13%	3.02%	1.32%	1.51%	1.32%	0.95%	0.38%	1.13%	0.95%	1.70%	56.33%	100.00%
Dec-06	2.05%	1.46%	1.46%	1.17%	1.46%	1.17%	0.88%	1.17%	0.58%	1.46%	2.92%	1.75%	53.51%	100.00%
Jan-07	2.47%	2.47%	1.92%	2.75%	1.37%	1.92%	1.37%	1.37%	0.55%	1.65%	0.55%	0.82%	55.22%	100.00%
Feb-07	4.37%	2.18%	2.96%	3.74%	1.56%	1.87%	1.56%	0.47%	1.25%	1.40%	0.47%	1.25%	53.67%	100.00%
Mar-07	2.77%	4.15%	2.57%	3.75%	1.98%	1.98%	1.38%	2.17%	1.38%	0.99%	1.38%	0.59%	55.34%	100.00%
Apr-07	2.04%	1.58%	2.26%	5.66%	2.04%	1.81%	2.49%	1.36%	1.58%	1.13%	0.90%	0.90%	59.28%	100.00%
May-07	2.85%	1.58%	3.01%	3.32%	1.90%	3.48%	2.37%	2.22%	1.27%	2.37%	0.63%	1.90%	58.23%	100.00%
Jun-07	2.30%	3.77%	2.72%	2.51%	2.51%	3.56%	2.09%	2.09%	2.51%	1.26%	0.42%	2.30%	62.97%	100.00%
Jul-07	3.63%	2.59%	2.07%	3.63%	1.73%	2.25%	1.73%	1.90%	2.76%	2.42%	0.52%	2.59%	66.15%	100.00%
Aug-07	2.54%	1.97%	3.24%	5.21%	1.69%	2.68%	3.38%	1.83%	0.99%	2.82%	0.56%	1.97%	67.04%	100.00%
Sep-07	2.20%	0.92%	2.56%	2.56%	3.48%	3.11%	1.28%	2.75%	3.30%	2.20%	1.65%	2.01%	70.51%	100.00%
Oct-07	1.09%	0.73%	2.18%	3.27%	3.27%	2.91%	2.55%	1.64%	3.27%	2.91%	1.82%	3.64%	70.00%	100.00%
Nov-07	0.29%	0.86%	2.28%	2.57%	1.57%	2.85%	2.85%	3.00%	2.14%	3.99%	1.43%	2.43%	73.61%	100.00%
Dec-07		0.21%	0.64%	3.19%	2.34%	2.34%	3.40%	5.53%	3.40%	3.83%	1.28%	2.13%	71.49%	100.00%
Jan-08			0.16%	1.46%	1.46%	2.11%	2.60%	2.28%	2.28%	2.76%	1.95%	4.23%	78.54%	100.00%
Feb-08				0.00%	1.23%	5.75%	1.92%	3.29%	3.29%	4.38%	0.96%	3.97%	75.21%	100.00%
Mar-08					0.00%	0.75%	1.12%	4.12%	3.18%	4.68%	1.87%	3.93%	80.34%	100.00%
Apr-08						0.56%	0.93%	3.15%	2.78%	3.52%	1.85%	4.81%	82.41%	100.00%
May-08							0.14%	0.54%	4.48%	5.02%	2.58%	3.12%	84.12%	100.00%
Jun-08								0.30%	0.91%	4.10%	2.88%	2.88%	88.92%	100.00%
Jul-08									0.49%	1.46%	2.60%	3.90%	91.54%	100.00%
Aug-08										0.14%	0.42%	4.32%	95.12%	100.00%
Sep-08											0.00%	2.14%	97.86%	100.00%
Oct-08												0.48%	99.52%	100.00%

Tabla 41: Matriz de duración de rescates.

Anexo 6: Motivos de renuncia por comuna

Comuna	CambioDomic	Competencia	Económicos	NoUtiliza	OtrosMotivos	ServCliente	SSTT	TermContrato	Total
ANTOFAGASTA	26%	1%	22%	5%	14%	1%	9%	22%	100%
CALAMA	19%	1%	22%	9%	31%	1%	7%	9%	100%
CONCEPCION	29%	2%	27%	10%	9%	1%	6%	15%	100%
COQUIMBO	16%	1%	36%	4%	15%	1%	5%	22%	100%
HUECHURABA	30%	4%	34%	11%	7%	4%	6%	4%	100%
IQUIQUE	18%	1%	30%	10%	17%	1%	10%	13%	100%
LA FLORIDA	22%	3%	46%	8%	6%	4%	6%	5%	100%
LA REINA	35%	6%	31%	11%	5%	2%	7%	3%	100%
LA SERENA	19%	1%	30%	5%	16%	1%	7%	21%	100%
LAS CONDES	42%	4%	23%	10%	6%	3%	7%	4%	100%
LO BARNECHEA	53%	3%	13%	13%	8%	4%	5%	2%	100%
MAIPU	19%	2%	55%	8%	4%	2%	6%	4%	100%
ÑUÑO A	34%	3%	31%	11%	4%	3%	10%	4%	100%
PEÑALOEN	29%	3%	38%	11%	5%	4%	6%	3%	100%
PROVIDENCIA	45%	3%	20%	11%	7%	2%	8%	4%	100%
PUDAHUEL	16%	2%	59%	7%	2%	2%	8%	4%	100%
PUENTE ALTO	17%	2%	57%	8%	5%	2%	6%	3%	100%
QUILICURA	18%	4%	50%	8%	5%	3%	9%	4%	100%
QUILPUE	18%	4%	45%	6%	11%	1%	4%	11%	100%
RANCAGUA	16%	1%	40%	7%	10%	2%	10%	14%	100%
RECOLETA	31%	1%	33%	12%	6%	4%	12%	2%	100%
SAN BERNARDO	21%	2%	45%	10%	6%	3%	8%	5%	100%
SANTIAGO	35%	1%	25%	12%	12%	4%	8%	3%	100%
TALCA	18%	4%	25%	7%	27%	2%	4%	13%	100%
TEMUCO	23%	3%	26%	8%	23%	0%	2%	15%	100%
VALPARAISO	18%	5%	42%	7%	11%	1%	5%	11%	100%
VILLA ALEMANA	20%	1%	42%	8%	12%	2%	7%	9%	100%
VIÑA DEL MAR	29%	4%	31%	8%	10%	2%	5%	12%	100%
VITACURA	49%	4%	18%	10%	7%	2%	7%	3%	100%

Tabla 42: Motivos de renuncia por comuna.

Anexo 7: Estructura de bases de datos de ADT SS, ejemplo:

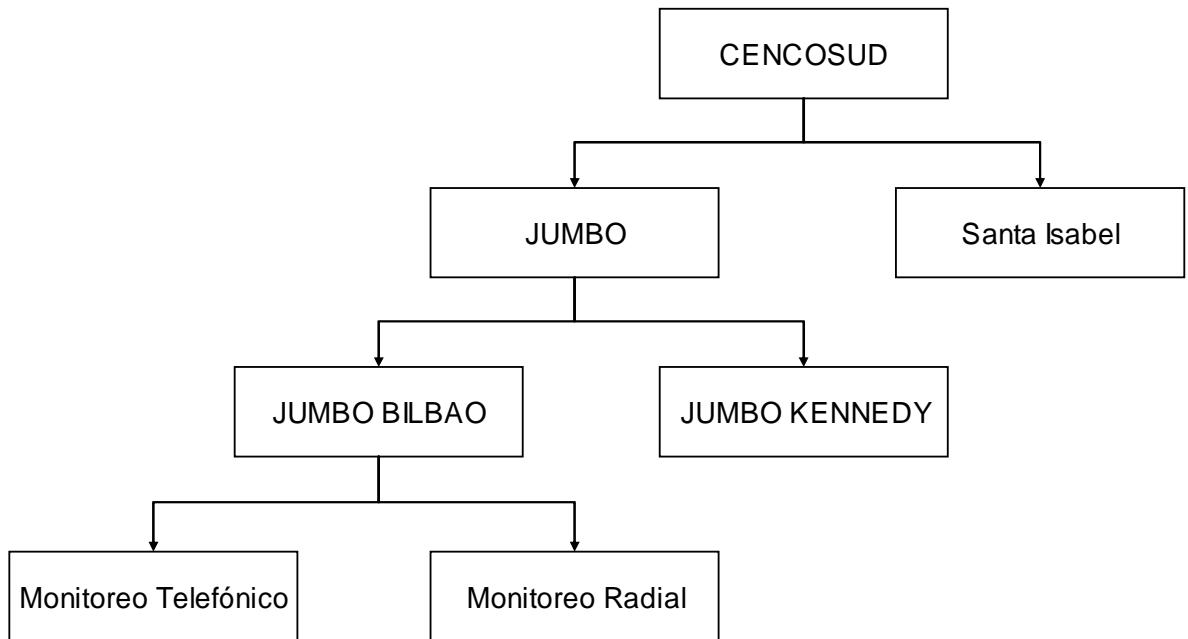


Diagrama 4: Estructura bases de datos ADT.

Anexo 8: *query* para obtener el total de requerimientos de los clientes en un periodo máximo de 36 meses. Lenguaje SQL:

```

SELECT DISTINCT
  dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO,
  dbo_ARCCINS.NO_CLIENTE,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_CCORR,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_CESTADO_TICKET,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.TIRE_CTIP_REQ,
  [00) Homologación Código - Requerimiento].Descripcionrequerimeinto

FROM [Z) Tabla por OP]
  INNER JOIN ((dbo_ARCCINS INNER JOIN dbo_SGC_CAB_TICKET ON
    dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO = dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_COP)
  INNER JOIN [00) Homologación Código - Requerimiento] ON
    dbo_SGC_CAB_TICKET.TIRE_CTIP_REQ = [00) Homologación Código -
    Requerimiento].Codigo) ON [Z) Tabla por OP].OP =
  dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO

WHERE
  (((dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION) > =
  (BaseRenuncias.FechaCreacion-1095) AND ((dbo_ARCCINS.NO_CIA)="01"));
  
```

Anexo 9: Query para obtener base de renuncias en un periodo de 36 meses. Lenguaje SQL:

```

SELECT DISTINCT
  dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO,
  dbo_ARCCINS.NO_CLIENTE,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_CCORR,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_CESTADO_TICKET,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.TIRE_CTIP_REQ,
  [00) Homologación Código - Requerimiento].Descripcionrequerimeinto

FROM
  (dbo_ARCCINS INNER JOIN dbo_SGC_CAB_TICKET ON
  dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO = dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_COP)
  INNER JOIN [00) Homologación Código - Requerimiento] ON
  dbo_SGC_CAB_TICKET.TIRE_CTIP_REQ = [00) Homologación Código -
  Requerimiento].Codigo

WHERE
  (((dbo_ARCCINS.NO_CIA)="01") AND
  ((dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION)>=#2/1/2006# And
  (dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION)<#2/1/2009#) AND
  ((dbo_SGC_CAB_TICKET.TIRE_CTIP_REQ)
  In('221','219','220','524','218','216','217','215','723','2363','188','2323','2364','189','190'
  ,'191','2365','224','225','223','226','222','2373','2369','192','2368','503','504','2366','237
  0','228','227','193','196','201','194','195','197','2371','199','198','2372','200','2367','229'
  ,'2728')));

```

Anexo 10: query para obtener el total de requerimientos de los clientes en un periodo máximo de 12 meses. Lenguaje SQL:

```

SELECT DISTINCT
  dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO,
  dbo_ARCCINS.NO_CLIENTE,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_CCORR,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_CESTADO_TICKET,
  dbo_SGC_CAB_TICKET.TIRE_CTIP_REQ,
  [00) Homologación Código - Requerimiento].Descripcionrequerimeinto

FROM [Z) Tabla por OP]
  INNER JOIN ((dbo_ARCCINS INNER JOIN dbo_SGC_CAB_TICKET ON
  dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO = dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_COP)
  INNER JOIN [00) Homologación Código - Requerimiento] ON
  dbo_SGC_CAB_TICKET.TIRE_CTIP_REQ = [00) Homologación Código -
  Requerimiento].Codigo) ON [Z) Tabla por OP].OP =
  dbo_ARCCINS.NO_ORDEN_PEDIDO

```

WHERE

((((dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION) > =
(BaseRenuncias.FechaCreacion-365) And
(dbo_SGC_CAB_TICKET.CABT_FFECH_CREACION) <
BaseRenuncias.FechaCreacion) AND ((dbo_ARCCINS.NO_CIA)="01"));

Anexo 11: Tabla de requerimientos.

Requerimiento	Clasificación
Activar cuenta	Activa Cuenta
Acepta promoción seguros Cruz del Sur	Activa Servicios
Activar ADT Asistencia	
Activar Seguro Casa Protegida	
Activar Seguro Hogar Casa Protegida	
Activar servicio de reporte de monitoreo, por un mes	
Activar servicio de reportes de monitoreo, permanente	
ADT On Line	
Alta de Servicio por Mantenedor	
Conectar central a línea telefónica del cliente (la misma que tenía)	
Conectar respaldo telefónico	
Crear cuenta casa inteligente y modificar tarifa	
Crear Cuenta de Respaldo	
Crear cuenta para ATS adicional	
Crear cuenta Radial y modificar tarifa	
Generar reporte de monitoreo con costo, permanente	
Generar reporte de monitoreo con costo, por una vez	
Ingresar a cliente en adt on-line	
Instalar ATS	
Modificar tarifa Seguro Hogar Casa Protegida	
Act. sin manipulación cto. Humo	
Act. sin manipulación cto. Magnético	
Act. sin manipulación cto. Pánico	
Act. sin manipulación cto. Rayos	
Act. sin manipulación cto. Tamper	
Activación sin manipulación	Ampliación
Activación Sin Manipulación Radial	
TA-Activación sin manipulación	Baja Servicios
Acepta promoción ampliación de sistema	
Ampliación de sistema	
Baja de Servicio por Mantenedor	
Cliente eliminó línea telefónica	
Desactivar ADT Asistencia	
Desactivar Chime	
Desactivar Seguro Hogar Casa Protegida	
Deshabilitar cuenta de casa inteligente	
Deshabilitar respaldo telefónico	
Eliminar a cliente en adt on-line	
Eliminar cuenta Radial y modificar tarifa	
Eliminar cuenta telefónica	
Renuncia Servicio ADT Asistencia	
Capacitar a cliente	
Enseñar manejo de sistema	
Enviar fax con manual de usuario	
Enviar fax para información formal	
Enviar mail certificado de cobertura	
Enviar mail con manual de usuario	
Solicita manual de alarma	Carta Renuncia
Solicita Tarjeta ADT Invita	
Retiro por disconformidad con el cobro de servicios técnicos	
Retiro por disconformidad con el servicio técnico ADT	
Retiro por disconformidad con el servicio técnico Dealer	
Retiro por cambio a VTR	
Retiro por cambio a otra empresa	
Retiro por cambio a Securitysat	
Retiro por cambio a Teleemergencia	

Retiro por cambio de domicilio	
Retiro por Cambio de Domicilio al extranjero	
Retiro por cambio de domicilio00	
Retiro por cierre de Local	
Retiro por Demolición de la propiedad	
Retiro por disconformidad con el servicio de Cobranzas	
Retiro por disconformidad con el servicio de Facturación	
Retiro por disconformidad con el servicio de Monitoreo	
Retiro por disconformidad con el servicio de Patrullaje	
Retiro por disconformidad con el servicio de Serv. Clientes	
Retiro por Disconformidad de cliente ante Robo	
Retiro por Enfermedad grave	
Retiro por Fallecimiento de Titular	
Retiro por fecha termino de contrato	
Retiro por gestion realizada por cobranza	
Retiro por imposibilidad de traslado por cobertura	
Retiro por Incendio en la Propiedad	
Retiro por incumplimiento de venta por parte de ADT	
Retiro por incumplimiento de venta por parte del Dealer	
Retiro por no reconocer contrato	
Retiro por otros motivos	
Retiro por problemas económicos	
Retiro por Remodelación de la Propiedad	
Retiro por Término de Giro	
Retiro por Venta de la Propiedad	
Retiro porque no utiliza el sistema	
Cambio de tarifa y refacturación aprobado como si fuera una N/C	
Castigo	Castigo
Nota de crédito	
Copia Contrato	
Copia de Contrato Depto Juridico	
Enviar anexo de contrato	
Enviar anexo por nuevo dueño	
Enviar Contrato 24 meses	
Cotización por ampliación sistema	
Cotización por Traslado	
Enviar mail por cotización	
Deshabilitar PAC	
No cargar PAC	
No realizar cargo por problemas con TC o Cta. Cte.	
Cliente no acepta políticas de traslado	
Devolución de LLamada a Cliente (resolutor)	
Devolucion de llamada a Técnico en Terreno (Resolutor)	
Devolucion llamada a cliente	
Devolver llamada	
Devolver llamada a cliente Vip	
Devolver llamado	
Devolver Llamado Cobranzas	
Contactar a Tecnico por inasistencia o retraso en Visita progr	
Dealer no ha instalado	
Demora en reacción de móvil	
Disconformidad de venta interna	
Disconformidad instalación (interna)	
Disconformidad instalación agente	
Disconformidad venta agente	
No existen equipos instalados	
No recibe promoción	
Procedimiento de monitoreo incorrecto	
Venta Engañosa	
Eliminar cuenta	Eliminar Cuenta
Falsa Alarma	
Sin efecto envio movil	
Cliente PAC autoriza cargar BM o FM morosas	
Cliente PAC autoriza cargar FS o FA morosas	
Habilitar PAC	
Habilitar PAC cliente desiste de intención de renuncia	
Habilitar PAC por promociøn	
Instalación por venta	Instalación
Se envia a depto juridico por Autorenovacion	
Se envia a depto juridico por Contrato Vigente	Juridico

Modificación de Servicio por Mantenedor	Modificar Servicios
Acepta promoción en espera de contrato	
Agrupar cuentas en s#lo un cliente	
Canal Web	
Concurrencia cliente a terreno	
Conectar sistema a troncal telefónica	
Conexión del sistema	
Conexión/Desconexión	
Configurar hora del sistema	
Consulta técnica	
Corregir zonificación	
Crear clave forzada	
Chime	
Desagrupar cuentas	
Eliminar tono fax	
Felicitaciones Call Center	
Felicitaciones por preocupacion del patrullero	
Felicitaciones por reparacion	
Gestión de regularización de cuenta	
Ingreso de Guía Técnica a sistema	
Mandar potencia de ATS	
No realizar cargo por saldo a favor	
No realizar cargo porque canceló en centro de pago	
No se interesa en servicio de Inspecciones Programadas	Otros
No solicita servicio de Inspecciones Programadas por costo	
Posible falla de salida	
Presentación personal deficiente	
Problema para conectar via dl	
Promoción de Fidelización, en espera de respuesta del cliente	
Regular sensibilidad de rayos	
Relizar pruebas con sistema radial	
Reprogramar recepción de señales	
Resetear central	
Revisar envío de password	
Sabotaje en módulo	
Se induce ATS	
Sistema perdió monitoreo de módulo conectado a la botonera	
Sistema sin corriente alterna	
Sugerencia a reparaciones	
Sugerencia Monitoreo	
Supervisor no se identifica	
Supervisor No usa uniforme	
Tono fax	
Traer buffer de central	
Zona sensor de humo no cierra	
Zonificar sistema	
Instalar Placa ADT	Placa
Instalar Placa ADT Adicional	
Instalar placa ADT por robo	
Ciente dice que pagó	
Devolución de dinero	
Devolucion de dinero ADT Asistencia	Problema Cobro
Nota de crédito / Devolución de dinero	
Pago informado por el cliente no registrado en el sistema	
Atraso en la recepcion B/F	
No llega Boleta/Factura	Problema Fact
Reenvio de B/F	
Alarma toma teléfono	Problema Técnico
Aumento de patrullaje por problemas con el sistema	
Beep en Panel no Identificado	
Central no contesta	
Central XL2T bloqueada	
Ciente no puede conectar	
Comunicador del sistema con falla	
Chequear sistema	
Eliminar contador de ring de localmente	
Falla de circuito de sirena	
Falla de Comunicaciones No Identificado	
Falla en cto. de magnéticos	
Falla en el Sistema	

Falla en salida de sirena	
Falla en zona	
Falla en zona pánico	
Falla en zona tamper	
Panel muerto	
Panel no desconecta	
TA-Falla en el Sistema	
Zona 24 hrs con falla	
Zona Abierta	
Zona magnetico no cierra	
Zona panico no cierra	
Zona rayos no cierra	
Zona tamper no cierra	
Devolver llamada a cliente propenso a retiro	
Intención de renuncia por "Cambio de Domicilio"	
Intención de renuncia por "Desvalorización del Servicio"	
Intención de renuncia por "Disconformidad con el Servicio"	
Intención de renuncia por "Ofertas de la Competencia"	
Intención de renuncia por "Problemas Económicos"	
Intención de renuncia: Cliente sin señales	
Propenso Retiro	
TA-Desea de renunciar al servicio	
% descuento proxima mensualidad	
Corregir cuota mensual sistema v/s contrato	
Descuento cobro ADT Asistencia	
Eliminar mensualidad cliente desiste de intención de renuncia por meses gratis	
Mes Gratis PAC	
Meses sin Costo	
Modificar tarifa e ingresar plan de calidad	
Modificar tarifa e ingresar reacción	
Modificar tarifa por descuento a cliente	
Modificar tarifa y eliminar plan de calidad	
Modificar tarifa y eliminar reacción	
No realizar cargo por ofrecimiento de meses gratis	
No realizar cargo porque se hará NC	
Rebaja de tarifa y meses sin costo	
Rebaja en plan actual cliente desiste de intencion de renuncia	
Rebaja parcial de tarifa, por cierta cantidad de meses	
Reclamo cliente PAC	
Reclamo con deuda mayor 90 djas	
Reclamo del cliente por cobranza externa	
Reclamo por grabación con cobranza	
Reclamo por actitud de Agentes (externo)	
Reclamo por actitud de cobradores	
Reclamo por actitud de Instalaciones de ST	
Reclamo por actitud de Instalaciones de ST (C)	
Reclamo por actitud de Monitoreo	
Reclamo por actitud de Monitoreo (C)	
Reclamo por actitud de Patrullaje	
Reclamo por actitud de Patrullaje (C)	
Reclamo por actitud de Reparaciones de ST	
Reclamo por actitud de Reparaciones de ST (C)	
Reclamo por actitud de Serv. a Clientes	
Reclamo por actitud de Serv. a Clientes (C)	
Reclamo por actitud de Ventas Internas	
Reclamo por actitud de Ventas Internas (C)	
Reclamo por ADT Asistencia	
Reclamo por cambio en Fecha de pago	
Reclamo por información incorrecta	
Reclamo por más de un cargo PAC en el mes	
Reclamo por monto PAC cargado no corresponde	
Reclamo por móvil por otros motivos	
Reclamo por No recepción de B/F	
Reclamo por otro motivo de Agentes (externo)	
Reclamo por otro motivo de cobradores	
Reclamo por otro motivo de facturación	
Reclamo por otro motivo de Instalaciones de ST	
Reclamo por otro motivo de PAC	
Reclamo por otro motivo de Reparaciones de ST	
Reclamo por otro motivo de Serv. a Clientes	

Propenso

Rebajas

Reclamo

Reclamo por otro motivo de Ventas Internas	
Reclamo por PAC solicitado no activado	
Reclamo por soluci#n de Serv. a Clientes (C)	
Reclamo por Solucion a Data Entry	
Reclamo por soluci#n de Agentes (externo)	
Reclamo por soluci#n de Agentes (externo) (C)	
Reclamo por soluci#n de Instalaciones de ST	
Reclamo por soluci#n de Instalaciones de ST (C)	
Reclamo por soluci#n de Monitoreo	
Reclamo por soluci#n de Monitoreo (C)	
Reclamo por soluci#n de Patrullaje	
Reclamo por soluci#n de Patrullaje (C)	
Reclamo por soluci#n de Reparaciones de ST	
Reclamo por soluci#n de Reparaciones de ST (C)	
Reclamo por soluci#n de Serv. a Clientes	
Reclamo por soluci#n de Ventas Internas	
Reclamo por soluci#n de Ventas Internas (C)	
Reclamo por soluci#n PAC	
Reclamo por Tiempo de Respuesta a Data Entry	
Reclamo por tiempo de respuesta de Instalaciones de ST	
Reclamo por tiempo de respuesta de Instalaciones de ST (C)	
Reclamo por tiempo de respuesta de Monitoreo	
Reclamo por tiempo de respuesta de Monitoreo (C)	
Reclamo por tiempo de respuesta de Patrullaje	
Reclamo por tiempo de respuesta de Patrullaje (C)	
Reclamo por tiempo de respuesta de Reparaciones de ST	
Reclamo por tiempo de respuesta de Reparaciones de ST (C)	
Reclamo por tiempo de respuesta de Ventas Internas	
Reclamo SERNAC por soluci#n de Serv. al Cliente	
Reclamo SERNAC por soluci#n de Serv. al Cliente (J)	
Sugerencia Patrullaje	
Abonar saldo a favor a la siguiente boleta/factura	Refacturaci#n
Refacturaci#n y Anulaci#n	
Retirar equipo por morosidad	Retiro Equipos
Retirar equipo Radial	
Retirar equipos por retiro voluntario	
Asalto efectivo con intimidaci#n con activaci#n	
Asalto efectivo con intimidaci#n sin activaci#n (RR)	
Asalto efectivo especies menores sin activaci#n (STN)	
Asalto frustrado sin activaci#n (STE)	
Aumento de patrullaje por intento de robo	
Aumento de patrullaje por personas o veh#culos sospechosos	
Aumento de patrullaje por robo real	
Robo efectivo zona protegida con activaci#n (STE)	Robo
Robo efectivo zona protegida sin activaci#n (STE)	
Robo frustrado con ingreso con activaci#n	
Robo frustrado sin ingreso con activaci#n	
Robo real con da#os en el sistema, solicitan t#c. emerg. de inmediato	
Robo real con da#os en el sistema, solicitan t#c. emerg. para despu#s	
Robo real sin da#os en el sistema	
Seguimiento de Robo Ampliacion de Sistema	
Seguimiento de Robo Chequear sistema	
Seguimiento de Robo Mantenci#n de sistema	
Cliente inubicable, dej# domicilio. Sin se#ales.	Sin Se#ales
Cliente sin Se#ales	
Cliente sin se#ales, con deuda menor a 90 dias	
Conectar sistema a nueva l#nea telef#nica. Sin se#ales	
Crear cuenta radial provisoria (telef#nica OS) Sin se#ales.	
Cuenta en gesti#n de retenci#n (Rescate/Propenso). Sin se#ales	
Falla de comunicaci#n	
Falla en Data de Botonera	
Falla en transmisi#n de se#ales	
L#nea 600 Inhabilitada	
No se reciben se#ales	
Problemas de comunicaciones	
Reestablecimiento de se#ales	
Reestablecimiento de se#ales en proceso	
Se instruye a cliente para que devuelva llamado. Sin se#ales.	
Seguimiento ST por reestablecimiento de se#ales	
Se#al con retardo. Cambio de receptora	

Señal indefinida	
Señales invertidas	
Señales llegan con retardo	
Sin contacto - 3 intentos o más - cliente sin señales.	
Sin señales por problemas de línea telefónica	
Sin señales, causa no determinada	
TA-Falla de comunicación	
TA-Pérdida de señales radiales	
TA-Sin señales y cliente moroso reciente	
TA-Teléfono fuera de servicio	
Teclado no recibe señal	
Teléfono fuera de servicio	
Ver ATS en terreno. Cuenta sin señales.	
Borrar Clave Secundaria	
Cambiar Clave	
Cambiar de banco el PAC	
Cambiar fono premise	
Cambiar número premise	
Cambiar Número Receptora	
Cambio de clave	
Cambio de Clave Maestra	Solicita Cambio Datos
Cambio Nómina de Contacto	
Excluir zona de panico	
Excluir zona de tamper	
Modificación Datos Site	
Modificar tiempo de entrada o salida	
Reestructurar zonificación en terreno	
Reprogramación	
Reprogramar test celular	
Cambiar a Periodicidad de facturación Anual	
Cambiar a Periodicidad de facturación Mensual	
Cambiar a Periodicidad de facturación Semestral	
Cambio de Boleta a Factura	Solicita Cambio Fact
Cambio de Dirección Facturación	
Cambio de factura a boleta	
Cambio dirección de envío (B/F)	
Cambio Razón Social Facturación	
Modificar datos de facturación	
Modificar datos de facturación y refacturar	
Copia Factura Legalizada	
Copia Factura Simple	
Enviar anexo contrato Respaldo Radial	
Enviar anexo por cambio de tarifa	
Enviar anexo retiro de Respaldo Radial	
Enviar contato y OP para firma del cliente por traslado de equipos	
Enviar Contrato 12 meses	
Enviar Contrato 36 meses	
Enviar fax con estado de cuenta	
Enviar mail con estado de cuenta	
Enviar mail para información formal	
Enviar Mandato PAC	
Enviar Plan de Calidad	
Envío carta ERS N°1	
Generar primer reporte de monitoreo sin costo	
Gestionar documentación por cambio de modalidad de servicio. S/S	
Clave Azul	
Clave azul con boleta	Solicita Móvil
Clave azul sin boleta	
Envío móvil	
Inspecciones Programadas	
(Cortina Niebla) Evaluación Inicial	Solicita SSTT
Cambiar batería	
Cambiar toma de 220ac	
Cambio de central cliente desiste de intención de renuncia	
Chequear módulos externos	
Estañar conexiones telefónicas	
Excluir Zona	
Exclusión de zona	
Mantenci#n de sistema	
Recoordinar Visita Técnica	

Reinstalaci#n de Elementos	
Reubicaci#n de elemento	
Solicitud de Supervisor T,cnico a terreno (Resolutor)	
TA-Cambiar batera	
TA-Cambio de equipo radial defectuoso	
TA-Chequear sistema	
TA-Programar sistema en formato correspondiente	
TA-Relizar pruebas con sistema radial	
Terminar inst. por lnea telef#nica	
Terminar inst. por trabajos en la casa	
Terminar instalaci#n	
Eliminar mensualidad	
Suspensi#n del servicio, por cierta cantidad de meses	Suspensi#n
Suspensi#n temporal del servicio de monitoreo	
Data Entry.- Traslado de Equipos	
Modificar domicilio por traslado	
Realizar seguimiento a traslado de domicilio	
Terminar instalaci#n por traslado (t#rmino de trabajos en domicilio)	Traslado
Traslado de Equipos	
Traslado Domicilio	
Validar y/o reprogramar se#ales cliente, por traslado de equipos	

Tabla 43: Requerimientos.

Anexo 12: Secuencia de requerimientos seg#n c#digo en los #ltimos 12 meses antes de presentar la renuncia:

Secuencia	#
C	205
PC	104
NC	42
RC	37
PPC	37
NPC	35
SC	22
BC	16
JC	15
RPC	15
PPPC	15
NPPPC	14
PRC	11
PBC	10
PPPC	10
RPPC	6
OC	6
PPRC	6
PSC	6
RRC	5

Secuencia	#
RSBJC	1
NPOC	1
RSSSSC	1
NPPBC	1
SLPSPC	1
NPPBPC	1
BPBSSSBSPRBBC	1
BRRRSC	1
SPRLBPC	1
NPPJC	1
BBRPBJBPBPC	1
NPPJJC	1
SRSSSSPC	1
NPPLLBPBPC	1
SSPRBBBC	1
NPPLLSBRPPPPSC	1
PPPPSC	1
BBBPBRC	1
PPPSPC	1
NPPPPBJPC	1

Secuencia	#
PRRPPBPC	1
CBRBC	1
PRRRPJJC	1
PBBJC	1
PRRRRPC	1
PBBPC	1
PRSPRPSPC	1
PBBRC	1
BJRJBRLC	1
CBRBRC	1
PSPBPC	1
PBJBBJBPC	1
PSPPPC	1
PBJBPC	1
PSRRRRPC	1
PBJLBC	1
PSSBPSC	1
PBJPBC	1
PSSPC	1
PBJPC	1

LPC	5
SPPC	4
PRPC	4
NRC	4
SPC	4
RRRC	4
BBC	4
NSC	4
LC	4
RBC	4
PBRC	4
RRPC	3
BPC	3
PRRRC	3
PBBC	3
NPPC	3
JRRC	3
SRC	3
PBPC	3
PSPC	3
SSC	3
RJC	3
BSC	3
RPRC	3
BJC	3
RRRRRC	3
NBC	3
NBPC	3
NPSC	3
PPPPBC	2
PPPCC	2
NPPPPC	2
NBBC	2
NPRC	2
PPPPC	2
JLC	2
PPPRC	2
RRPPC	2
JPRC	2
NPPRC	2

PPRJ	1
PPRPC	1
BSSSSC	1
JPBBJPC	1
NPPPPPPJPC	1
PPSBSBBRRC	1
NPPPPSPC	1
PPSPPPC	1
NPPPSPPBC	1
PPSSSBC	1
NPPRBPPPC	1
JPBRRRRRPRC	1
BSSSSSPRC	1
BJBPCC	1
NPPRPC	1
PRPPC	1
BJBJBC	1
JPLPC	1
NPPRRPPPPC	1
JPPRRBRBRC	1
NPPSC	1
PRRRRRPPC	1
NPRBC	1
PSOC	1
CBBBJBPC	1
PSPPPPC	1
NPRPC	1
PSSJSC	1
NPRPPRBPC	1
PSSSLBJJC	1
NPRPPSPC	1
RBBC	1
NPRPPRPC	1
RBPC	1
NPRPPRRRPRRPRC	1
RCBC	1
NPRPSSPPRPPC	1
RLLPPPPPPC	1
NPRRJPSPC	1
RPBPC	1

PSSSBBPBC	1
PBJPPC	1
PSSSPRC	1
PBPBPC	1
PSSSSSSSOOC	1
CBSPPRC	1
JRLC	1
PBPPPOP RPRORSPPRRPRC	1
RBOC	1
PBPPRSC	1
RBRPPC	1
PBPSC	1
JRLLC	1
PBRBPSBC	1
JRPC	1
CC	1
RJPC	1
PBRPC	1
RLRRPPC	1
PBRBJSPC	1
RPBC	1
PBSC	1
RPBPPPPPPRRPPC	1
PBSSC	1
RPJC	1
CRRRJBJPBRLBBRPC	1
BOPBBBPC	1
PCBC	1
RPPPC	1
PCBPC	1
RPPPOC	1
PCJC	1
RPPRRPPRPC	1
PCPBBOOPBBRRPC	1
LBBSSLC	1
PCPRC	1
RPRRC	1
PCPSBC	1
RPSBC	1
PCPSC	1

PPRPPC	2
PPPOC	2
SRSSSC	2
JPC	2
NSPC	2
PPOC	2
CBC	2
LRC	2
PRRC	2
NPPPPPC	2
NSPPPC	2
SBPC	2
NJC	2
NPPRRC	2
JRC	2
SPSC	2
NLPPC	2
SRPC	2
SSSSPC	2
PPBC	2
PPRRC	2
PJC	2
PSRSRPORRRPPPC	1
SSSBBC	1
LLLC	1
LRSC	1
PRBBJC	1
LSSLSPC	1
RPPPBC	1
LSSSRLBSJPLC	1
SPPPPPPPPC	1
NBBBC	1
PPRPPPC	1
BPPC	1
PRRPC	1
BPPPPRPBBC	1
RBSSPSSSSBSSPPC	1
BPPRBC	1
RRCC	1
NBPSC	1

CBBC	1
RPORRPPPC	1
NPSPSSSPC	1
RPPPJRRPRLLRJPBPJRRC	1
NRBPRC	1
RPPSRPRC	1
CBBRBRBBC	1
RPRRRRRROPC	1
NROC	1
RRBRPC	1
NRPC	1
RRPBRRC	1
NRPJRC	1
RRPPSBPSSBPRPPRRC	1
NRPPPPC	1
RRRPPC	1
NRRC	1
RRRPRJC	1
NRRRRRPRRRRSSC	1
RRSPSSPC	1
NRSPC	1
RSPPC	1
NSBPC	1
RSSC	1
NSBPPPPC	1
SBJBPRC	1
CBBC	1
SJPC	1
NSJLBSSSSBC	1
SOPRC	1
NSLC	1
LLRC	1
NSOSPPC	1
SPPPJJC	1
NSPBC	1
SPPRPRPRPPSC	1
NSPBRPBC	1
OPRC	1
PRPCBJBPRPSRC	1
ORC	1

RRBBC	1
PJBBPPC	1
LBC	1
PJBRPRSC	1
RRPBRC	1
SSSSC	1
BPBPC	1
CSBC	1
RRPPPPRPPOC	1
SSSSSBSBC	1
RRRPSBRC	1
SSSSSC	1
RRRPPBRRC	1
BBBCBPC	1
RRRPPPRBPRRRC	1
PLPOSSSPC	1
RRRPRC	1
POPPC	1
RRRRC	1
PPBBPBC	1
RRRRRRPRPSC	1
CSRC	1
RRSSPSPC	1
PPBJC	1
RSC	1
PPBPC	1
RSPPPC	1
PPBPPSBC	1
RSRSSSC	1
PPBPRPPPPJRC	1
RSSSC	1
PPBPSSSRC	1
RSSSSSSPPC	1
JBBRC	1
LLLPC	1
PPCBBBBC	1
LLPSOSRPC	1
PPCC	1
SLPRRLLRPC	1
PPJPPRPPC	1

SBPPPOC	1
NBRC	1
SRRRBRRSSSSC	1
BRPC	1
JJLC	1
NCC	1
PPSJC	1
BRPPC	1
PRLLCC	1
NJLPC	1
PSBRC	1
NLBJC	1
PSSSPRRPRPRPPRPPSC	1
NLC	1
RORC	1
NLLLPPPPPLPPPPPC	1
RPRRRPC	1
PLPBC	1
LPJC	1
CBBSBC	1
LPRBC	1
NSPPBBBBRRRSC	1
SRPPPC	1
BBPC	1
LRLPC	1
NSPPPPBC	1
SSBJPJRSSC	1
NSPPPPPPSSSPSRPPC	1
SSLSBRPSRC	1
NSPPPPSSSRPPBC	1
SSRPC	1
NSPRRPPRC	1
SSRRRLRPPRBBPC	1
NSPRSPC	1
PPRBC	1
NSRC	1
PPRSPSOC	1
PLC	1
SSSSPPC	1

PRPLRRC	1
ORPC	1
PRPPRC	1
ORRRJPC	1
PRRBRRPPRSBC	1
OSC	1
PRRLC	1
PBBBSBC	1
PPPBPCPRC	1
SPSSC	1
JBCBC	1
SRBSBPPPROC	1
JBPC	1
SRLLPORPPRRRC	1
PPPCRC	1
SRPJC	1
PPPLC	1
SRRPC	1
PPPOBPSBJPC	1
SRSSPC	1
JBPPC	1
SRSSSPBC	1
JBSSSLC	1
SRSSSRBRC	1
BJCCRBBC	1
LRPPC	1
PPPCPRC	1
SSCBPSSSRRC	1
JCBPPCBJPPBBC	1
SSPC	1
PPPPPPSC	1
SSPRC	1
PPPPRC	1
SSRRSSPPPC	1
PPPPRORBBSBPPC	1
SSSPBC	1
PPPPRRPC	1
LRPPCBPRRC	1
PPPPRRPPC	1

SOC	1
PPJRC	1
SPBCC	1
PPLPC	1
SPBSBC	1
PPLPPJRC	1
SPLLRPSPPPPPC	1
JBC	1
SPPPC	1
PPORC	1
SPPPPC	1
PPPBJC	1
SPPPSPC	1
PPPBJRSPC	1
SPRJC	1
PPPBPC	1
SPRPPC	1
SSSSSSJLSPC	1
NPBSPPRJPPPOPORR RBRLSSSSPPC	1
BSSPPPPSPOPPPPPP PPSPPSPSSPSOOC	1
NSSSPPPSRBBSLPJL PPBRPBBPPPC	1
SSSSPJPC	1
PJPPPC	1
PJRPC	1
NLPJC	1
LLCRC	1
BRRBC	1
RSRSPC	1
NLPPLLPBBJLBBC	1
SPBJC	1
NLPPPSPPPC	1
SRBBC	1
NLRC	1
SSCBCPC	1
NLROPOP RRPPRC	1
JCC	1
NLRPPBJRRC	1
PPRLBPC	1
NLRRSRSSSLOPSRSSC	1

NSSBSRRC	1	PRRRPPRPC	1	PPRSSRRRC	1
PPRLLPPBC	1	NPBC	1	NLSPC	1
NSSC	1	BJRRC	1	PPSPRC	1
BJJBC	1	NPBPPCPC	1	NOPBC	1
NSSPJC	1	PSSRSSSBPRSBC	1	PRLBC	1
PPRPSSPC	1	NPBPPPC	1	NOPPC	1
NSSPPRPPRPSSPSSC	1	RBCPPC	1	PRRPPC	1
PPRRPRSPPORPSPC	1	NPBRC	1	NOSSPPRSC	1
NSSRPSOPRC	1	RJCSRRCBPRBBRC	1	PPRBRPRLC	1
PPSBRRSPC	1	JRPJC	1	NSRSSC	1
NSSSC	1	BRRC	1	PPRCC	1
PPSC	1	RPPRRSSC	1	NSSBRC	1
NSSSLPSSC	1	NPJRRJC	1	PPRJPC	1
PPSPC	1	RPSSRRC	1	PRBBRRRRRPC	1
PPSPPPPPSPC	1	NPLPBC	1	OPPPPC	1
CBPBBC	1	LLC	1	PRJRLC	1
PPSSJJC	1	NPLPPC	1	OPRLC	1
OPLSPRC	1	RRRPPRPC	1	PRPBC	1
PPSSSRC	1	NPLPSPC	1		
OPOLPPRLLBJLBBJJC	1	NSRPLSRC	1		

Tabla 44: Secuencia de requerimientos de clientes con renuncia.

Anexo 13: Pauta Entrevistas en Profundidad clientes abandonadores ADT

1.- Explicación de objetivos de la entrevista e invitación a colaborar

De acuerdo a los registros de ADT, Ud ha decidido cerrar el contrato con la empresa... Con el fin de poder entender lo más claramente posible los motivos que lo llevaron a tomar esta decisión, quisiéramos que nos comentara acerca de lo positivo y lo negativo de su experiencia como cliente; para ello empecemos con aspectos generales y después nos abocaremos a su experiencia personal con ADT...

2.- Atributos deseables / Imagen de empresas de seguridad

- General: explorar principales motivaciones para adquirir servicios de seguridad
- ¿Qué lo hizo tomar la decisión de tomar el servicio de seguridad?
- Y específicamente, ¿por qué ADT?
- ¿Cuáles son los atributos “ideales” que se esperan de una empresa de seguridad?
- De los atributos mencionados, ¿cuáles serían los más relevantes, aquellos que no pueden fallar?
- ¿Cuáles empresas de seguridad conoce?
- ¿De cuáles ha sido cliente?
- ¿Cuáles han sido los motivos de satisfacción – insatisfacción?

- Perfil de imagen de principales empresas: fortalezas y debilidades percibidas

3.- Expectativas y nivel de satisfacción

- ¿Cuánto tiempo fue cliente de ADT?
- ¿Antes fue cliente de otras empresas de seguridad? ¿Por qué se cambió a ADT?
- ¿Qué razones tuvo al decidir por ADT? ¿Qué características de ADT hicieron que Ud la eligiera?
- ¿Cómo, a través de qué medios se enteró de ADT?
- Cuando Ud contrató el servicio, ¿qué expectativas tenía?
- ¿Qué esperaba de la empresa?
- ¿Cuáles promesas se cumplieron y fueron experiencias satisfactorias? Describir
- ¿Cuáles no se cumplieron y resultaron en problemas? Describir experiencias
- ¿Actualmente es cliente de otra empresa? ¿Cuál?
- Satisfacción nueva empresa, diferencias con ADT. La nueva empresa ha cumplido expectativas. ¿Por qué?

4.- Servicio

- ¿Cuál fue el problema que más lo molestó?
- ¿Cuál fue el más frecuente?
- ¿Cómo le solucionaban los problemas que tenía?
- ¿A quién recurría para que le solucionaran el problema?
- ¿Cómo lo atendían cuando buscaba soluciones?
- Considerando su experiencia como cliente, ¿cuales diría que son las principales ventajas o aspectos positivos de ADT? Profundizar, ¿cuál es el más importante?
- ¿Y cuáles las desventajas o aspectos más negativos? ¿cuál es el más importante?
- Sondar acciones y medidas correctivas para evitar problemas de servicio y no cumplimiento de expectativas, según los problemas o no conformidades declaradas. ¿Qué le hubiese gustado que ADT hubiese hecho frente a estas situaciones que no le agradaron? ¿Cómo debería haber respondido ADT?

5.- Motivos de abandono

- ¿Cuáles motivos fueron para Ud. los más molestos, los que determinaron finalmente el cierre de contrato?
- ¿Cómo respondió la empresa a estos problemas?
- Profundizar en los aspectos mencionados y especialmente en:
- Costos: ¿con cuáles empresas se comparan estos costos? ¿Cuál es el parámetro de comparación?
- Calidad de servicio: especificar con precisión a qué se refiere; cantidad y frecuencia de episodios en los que tuvo problemas; tipo de soluciones entregadas por la empresa, etc.
- Problemas con el producto: no sonaba alarma, o sonaba sola, o no acudían al sonar. Se demoraban en llegar o llamar.... ¿Qué tiempos de respuestas esperan? ¿Conocen su plan, qué contempla, qué no contempla? ¿Cuál fue el servicio contratado con ADT?
- Chequear el impacto del no cumplimiento de expectativas por parte de ADT en la decisión final.

6.- Acciones de Retención

- Cuando Ud. acudió a cerrar su contrato, ¿Cómo fue atendido?
- ¿Le ofrecieron alternativas para que no abandonara el servicio?

- ¿Qué tipo de alternativas?
- Para quienes tuvieron problemas ¿Le ofrecieron alguna solución a sus problemas?
- ¿Cómo le parecieron estas alternativas?
- ¿Porqué no las aceptó y finalmente abandonó el servicio?
- ¿Qué alternativas le habrían gustado?
- En clientes que están en la competencia y que les ofrecieron igualar precio competencia o bajar costos, ¿por qué igualmente decidieron abandonar ADT?
- ¿Ha pensado en volver a ser cliente de ADT?
- ¿Qué tendría que hacer ADT para que Ud. Volviera como cliente?

7.- Recoger últimas sugerencias, agradecimientos

Anexo 14: Resultados entrevista en profundidad

Atributos deseables: ¿por qué contratar?

Personas:

- **Menor posibilidad de robos:** Gran parte coincide en que los servicios de seguridad si bien no evitan el robo, el sólo hecho de tenerlo disminuye las posibilidades de que ocurra un siniestro.
- **Altos índices de delincuencia:** Algunos de los factores que influyen en la contratación, se relacionan con la experiencia previa de robo o asalto, así como también la sensación de miedo, inseguridad y desprotección latente en la comunidad.
- **Protección del hogar y la familia:** El servicio se percibe útil y necesario principalmente cuando la familia o los hijos quedan solos, durante las noches o cuando las viviendas permanecen solas durante mucho tiempo (vacaciones, fines de semana).
- **Protección de bienes:** resguardar el contenido del hogar.

Las motivaciones generales de los clientes se centran en aspectos emocionales que guardan relación con sentirse seguros, protegidos, tranquilos, alguien a quien recurrir en caso de robos o asaltos.

Empresas:

- Seguridad de los valores que posee la empresa
- Proteger las inversiones y bienes
- Evitar riesgos
- Protección de inversión y bienes inmuebles
- Altos índices de delincuencia en el sector
- Experiencia de robo o asalto

Las motivaciones se centran en la seguridad de los bienes, valores e inversiones que posee la empresa.

Expectativas: ¿Qué espero?

Personas

Tiempo de respuesta:

- Rapidez, ser oportunos; Estar a tiempo, llegar al domicilio, llamar cuando suene la alarma. Tener la certeza que llega el móvil o carabineros al domicilio *“si pasa algo que aparezca alguien”*
- Se espera que llamen inmediatamente cuando suene la alarma
- Que llegue carabineros o móvil a los 2 ó 5 minutos es altamente relevante.

Funcionalidad de equipos:

- Señal: que no se pierda, no solo por teléfono sino que digital, que no sea tan vulnerable
- Calidad de Equipos: funcionamiento de la alarma *“que la alarma suene cuando se active”*
- Funcionamiento adecuado de las instalaciones, sensores, botón de pánico

Mantenciones periodicas:

- 1 vez al año revisar los equipos e instalaciones de sensores, cables, etc.
- Gratuidad de mantenciones sobre todo para clientes antiguos

Recorrido de móviles:

- Móviles recorriendo las calles en forma permanente
- Visualizar móviles por las calles otorga más confianza y seguridad en el servicio
- Se percibe como un elemento que disminuye robos y asaltos

Calidad de la atención:

- Tanto en sucursal como telefónico: tener una persona de contacto que atienda los requerimientos de los clientes
- Dar soluciones, tener capacidad de decisión y resolución frente a un reclamo o problema con el servicio
- Personal amable, dispuesto, buen trato, cordial, ser capaces de escuchar al cliente en su problemática.

Proactividad y reacción agil:

- Capacidad de respuesta y de reacción: En caso que no funcione la alarma, que no llegue la señal o luego de una activación: llamar al cliente, informar lo sucedido, preguntar si necesita algo más, hacer sentir que se preocupan del cliente
- Estar pendiente de las fallas que se puedan producir y generar acciones correctivas y preventivas.
- No esperar a que el cliente llame para reclamar

Post venta:

- Tener un servicio que responda frente a fallas o problemas
- Visitar al cliente, enseñar el uso correcto para el funcionamiento del equipo, preocuparse de que el cliente entienda como utilizarlo
- Llamar para saber como funciona el servicio
- Información acerca de nuevos productos, cambios, ofertas y promociones, a través de cartas, folletos.

Flexibilidad en contrato:

- Duración del contrato: 1 año
- Se valora un contrato que no “amarre”, que sea flexible en caso de tener que caducarlo.

Personal confiable:

- Personal de móviles: honradas, capacitadas, responsables e idóneas para el servicio, que sepan responder

Beneficios adicionales:

- Servicios para el hogar (reparaciones, electricidad, etc.)
- Seguros de robo, contenido, incendio

Empresas

Tiempos de respuesta:

- Rapidez: Llegar a la empresa a los 2 ó 3 minutos
- Llegada oportuna de móvil y carabineros al lugar.
- Se valora un servicio que reaccione inmediatamente frente a la activación de la alarma, que concurra al lugar y luego avise al responsable de la empresa.
- El llamado posterior a la activación no se considera oportuno, más bien un inconveniente *“como voy a atender el teléfono si me están asaltando”*

Asistencia permanente:

- En caso de fallas en los equipos, responder en forma rápida
- Tener contacto y comunicación con ejecutivo quien acoja el requerimiento y dé soluciones

Mantenciones periódicas:

- Mantenciones periódicas, verificar el buen funcionamiento y calidad de los equipos
- Gratuidad del servicio técnico *“que cambien baterías una vez al año y no las cobren”*

Recorrido de móviles:

- Visitar a las empresas en forma periódica
- Preguntar por estado y funcionamiento del sistema
- Constatar bienestar de la empresa *“que pasen haciendo rondas para ver si todo está bien”*

Calidad de la atención:

- Vendedores: honestos, confiables, información clara acerca de condiciones del contrato al momento de suscribirlo
- Capacidad de gestión: Dar soluciones, tener capacidad de decisión y resolución frente a un reclamo o problema con el servicio
- En caso de no poder atender el requerimiento, devolver los llamados, contactarse con el responsable, dar una respuesta

Condiciones contractuales:

- Flexibilidad en las condiciones del contrato: duración de acuerdo al rubro y expectativas de cada empresa

Experiencia del servicio: ¿Cuál es mi nivel de satisfacción?

Personas:

Motivos de satisfacción:

Funcionamiento del servicio:

Responden rápido y a tiempo:

- Llamaron oportunamente al sonar la alarma *“cuando suena la alarma llaman a los 2 minutos”*
- Llega el móvil o carabineros al domicilio

Postventa:

- Llamaron para comprobar el funcionamiento del servicio
- Se preocupan por dar un buen servicio *“me llamaron para saber como habían dejado instalado”*

Personal:

- Móviles: personas atentas y profesionales

Motivos de insatisfacción:

Sobrepromesa de vendedores:

Sensación de engaño por argumentos de venta:

- Equipo es propiedad del cliente después de cierto plazo
- Mensualidad disminuye una vez pagado el equipo
- Un año gratis del servicio

Cobros adicionales:

- Cobros por arreglos y fallas en los equipos
- Sensación de cobros excesivos e injustificados por mantención de los equipos

Tiempos de respuesta:

- Reacción tardía al activarse la alarma: móvil llega tarde al domicilio (35 minutos, 3 horas)
- En oportunidades no llega ni móvil ni carabineros
- Llamada tardía: llamado después de 5 minutos de recibir la señal.

Atención:

En sucursales:

- Mala atención, personal poco amable
- No dan soluciones, no otorgan facilidades de pago
- Tiempos de espera

Duración del contrato:

- Sensación de estar “amarrados”, “cazados” con contrato a 3 años.
- Amenaza de Dicom o cobranzas judiciales por incumplimiento de contrato
- Contrato arbitrario, “no es legal”

Fallas en el sistema:

- No conectaba la alarma, sensores dañados, sin señal

- No asisten al domicilio a reparar, sienten que tramitan y no solucionan el problema

Empresas:

Motivos de satisfacción:

Funcionamiento del servicio:

Responden rápido y a tiempo:

- Llamaron oportunamente al sonar la alarma
- Llega el móvil o carabineros al domicilio *“a los 5 minutos llegaba la gente..sonaba y venía carabineros”*
- En caso de errores en la activación, el llamado oportuno genera confianza en el servicio

Postventa:

- Llamaron para comprobar el funcionamiento del servicio
- Se preocupan por dar un buen servicio *“me llamaron para saber como estaba funcionando el servicio”*

Servicio Técnico:

- Acuden en forma rápida, responden las solicitudes *“se echó a perder la batería y vinieron inmediatamente”*

Motivos de insatisfacción:

Sobrepromesa de vendedores:

Genera sensación de sentirse engañados por la empresa

- 1 año de duración del contrato
- Equipo es propiedad de la empresa *“nos pareció raro que una empresa tan grande y prestigiosa como ADT pudiera tener ese tipo de vendedores”*

Servicio de cobranza:

- Amenazas de multas, indemnizaciones por no pago del servicio o incumplimiento de contrato *“si no paga lo enviamos a Dicom”*
- Actitud de ejecutivos: displicentes, agresivos
- Envío a Dicom perjudica a la empresa

Respuesta técnica:

- Call center no gestiona requerimientos
- Demora en acudir a la empresa
- Incumplimiento de horarios
- Técnicos no asisten *“decían que iban a ir y no llegaban no más, nadie se preocupa”*

Tiempos de respuesta:

- Carabineros no acude a la empresa *“me quedé esperando y no aparecieron nunca”*

Cobros adicionales:

- Cobros por arreglos y fallas en los equipos *“en ADT hay que pagar por todo”*
- Sensación de cobros excesivos e injustificados por mantención de los equipos

Anexo 15: Radiografía del chileno promedio:

Clasificación Gasto	Tipo Gasto	Gasto \$	Gasto %
Servicios Básicos	Agua	\$ 6,000	1.0%
	Electricidad	\$ 7,500	1.2%
	Gas	\$ 19,300	3.1%
	Telefonía	\$ 20,000	3.2%
Alimentos	Pan	\$ 168,840	26.8%
	Leche		
	Carnes		
	Frutas		
	Verduras		
	Líquidos		
Varios	Vestuario	\$ 55,500	8.8%
	Transporte	\$ 80,000	12.7%
	Vivienda	\$ 89,000	14.0%
	Recreación	\$ 35,000	5.5%
	equipamiento Hogar	\$ 59,800	9.4%
Salud y Educación	Salud	\$ 35,000	5.5%
	Educación	\$ 35,000	5.5%
		\$ 610,940	96.7%

Tabla 45: Radiografía del chileno promedio. Fuente INE, Encuesta Casen, INTA, Censo.

Esto significa que en cada hogar existe un 3.3% del ingreso disponible lo cual corresponde a otros gastos.

Anexo 16: Nuevo Procedimiento de Renuncia

La renuncia al servicio ADT por parte de los clientes debe realizarse a través de una Carta de Renuncia, que debe cumplir ciertas formalidades de acuerdo al caso:

Presentada en Sucursal

- Titular se presenta en Sucursal y completa *formulario de renuncia Presencial*, adjuntando fotocopia de cédula de identidad.
- Representante Legal se presenta en sucursal, completa *formulario de Renuncia Presencial* adjuntando copia del rut empresa y de la cédula de identidad del representante.
- Tercera persona con poder notarial o *simple*, con carta simple firmada por el titular y fotocopia de cédula de identidad.

En todos los casos anteriores se debe llenar la solicitud de renuncia de ADT y adjuntar los documentos presentados por el cliente entregando una copia de la solicitud al cliente.

Si la carta no cumple con los requisitos mínimos, se informará al cliente devolviéndosele todos los documentos presentados, sin embargo el Ejecutivo de Atención Presencial deberá ingresar un ticket de "Intención de Renuncia" y ofrecer políticas del área de propenso.

Enviada por Correo:

- Clientes residenciales: Carta firmada por el titular de la cuenta adjuntando fotocopia de su cédula de identidad.
- Clientes comerciales: Carta debe estar firmada por el representante legal adjuntando fotocopia de su cédula de identidad.

Otras vías

- Memos de las áreas Jurídica, robos y/o reclamos. Éstos deben venir con las firmas del Jefe y Subgerente del Área.
- Mail de clientes VIP indicando expresamente la solicitud de baja del servicio.

Nota:

- a. Todas las cartas deben indicar Motivo de Renuncia.
- b. Aquellos contratos que no exijan la fotocopia de la cédula de identidad se deberá ingresar el ticket de renuncia y confirmar la intencionalidad de esta a través de un llamado telefónico.
- c. En caso de que la carta recibida por correo no cumpliera alguna de las condiciones mencionadas anteriormente, el BackOffice de Rescate (en adelante BOR) enviará una carta tipo donde se informa al cliente que su solicitud de renuncia no cumple las condiciones básicas para ser aceptada por lo tanto no se cursará su renuncia. Además ingresará al sistema un ticket de intención de renuncia para ser gestionada por el área de propenso.

Ingreso de Carta de Renuncia al Sistema

Atención Presencial:

Los ejecutivos de Atención Presencial (en adelante EAP) deberán ingresar todas las cartas de renuncia presentadas por el cliente titular o representante legal el mismo día que esta es presentada en la sucursal, entregando como respaldo la Copia de Cliente de la *solicitud de renuncia*. El ticket se generará según el motivo más relevante por el cual renuncia el cliente. La copia de ADT será entregada al BOR (en el caso de regiones será al Jefe de Sucursal). Para los clientes VIP rigen las mismas políticas de retención, por lo que el ejecutivo deberá ingresar la carta al sistema.

Terceras Personas:

En el caso que la carta sea presentada por una tercera persona, ésta será recibida por el EAP y entregada al BOR (en el caso de regiones será el Jefe de Sucursal) a más tardar el siguiente día hábil de presentada la carta. Este último deberá ingresar la carta al sistema según el motivo indicado en la carta original. En el caso que el cliente es VIP o la instalación pertenece a otra región en la cual renuncia, la carta deberá ser enviada al Jefe

de Clientes Preferenciales o Jefe Zonal correspondiente en forma física y/o digital a más tardar al siguiente día hábil de presentada la renuncia, así este último podrá ingresar la carta al sistema.

Correo:

Las cartas recibidas por correo serán ingresadas por el BOR (en el caso de regiones será el Jefe de Sucursal) a más tardar el siguiente día hábil de la fecha de recepción según el motivo indicado en la carta original. En el caso que el cliente es VIP o la instalación pertenece a otra región en la cual renuncia, la carta deberá ser enviada al Jefe de Clientes Preferenciales o Jefe Zonal correspondiente en forma física y/o digital a más tardar al siguiente día hábil de presentada la renuncia, así este último podrá ingresar la carta al sistema.

Notas:

- a. En el caso que un cliente desista de su renuncia o retención dentro del mismo mes tyco en el cual se gestionó la carta anterior (sólo ticket en estado resuelto y con gestión terminal OK), el BOR o Jefe de Sucursal deberán ingresar una segunda solicitud de renuncia bajo el mismo motivo de la carta anterior. Para detalles ver punto VI.B

Asignación de Ticket

Back Office Rescate:

El BOR asignará todas las cartas que reciba (a excepción de las cartas de los clientes retenidos en atención presencial) a los ejecutivos del Call Rescate de forma tal que todos los ejecutivos tengan igual relación de cartas asignadas por días hábiles trabajados. El plazo máximo para la asignación de un ticket será de 24 horas hábiles de ingresado el ticket.

Notas:

- a. Las cartas originales no serán entregadas a los ejecutivos.
- b. Las cartas permanecerán a disposición del BOR por un plazo de 45 días desde la fecha de ingreso de estas, luego serán enviadas a STORBOX. (a la carpeta del cliente?)
- c. Las cartas recibidas de clientes de región y no retenidas por atención presencial serán enviadas en forma digital y/o por valija y asignada al Jefe Zonal correspondiente. El plazo máximo para esta gestión es 24 horas hábiles.

Asignación de ticket Región (Jefe Zonal)

Las cartas de clientes presentadas en atención presencial y que no son retenidos serán asignadas a los ejecutivos de la sucursal de forma tal que todos tengan iguales oportunidad de gestionar clientes. Si el cliente no retenido pertenece a una zona distinta en la cual presentó la carta, esta será enviada en forma digital y/o por valija y asignada al Jefe Zonal correspondiente.

Plazos involucrados:

- El plazo para asignar un ticket es de 24 horas hábiles desde la fecha de creación del ticket.
- El plazo máximo para realizar la primera gestión de la carta es de 72 horas desde la asignación.
- Plazo máximo para la *resolución del ticket*, ya sea Rescatado o Retirado, corresponde a 30 días desde la generación de éste, a excepción de los retiros o rescates programados (Ver punto VII.A.)

Gestión de Cartas

A todo cliente que renuncia se le deben ofrecer las políticas de retención actuales según las condiciones que presente éste.

Frente a este ofrecimiento existen 3 posibles respuestas:

“Acepto”

Si el Cliente acepta el ofrecimiento del ejecutivo, este último debe realizar todos los tickets necesarios para aplicar el o los beneficios aceptados por el cliente.

“No Acepto”

Si el Cliente no acepta el ofrecimiento del ejecutivo, este último deberá informar al Cliente que la gestión de renuncia tarda como máximo treinta días desde creado el ticket de renuncia y que (sólo para el caso de renuncia presencial) dentro de ese periodo será contactado por un ejecutivo con el fin de confirmar y realizar las gestiones de cierre.

No hay contacto

Si luego de 30 días de creado el ticket de renuncia no se ha tenido éxito de contacto con el cliente, el ticket de renuncia deberá ser resuelto como RETIRADO según las particularidades de cada contrato (ver punto V.B.)

Notas:

Durante el plazo de retención (dentro de los treinta días) el ejecutivo tendrá como herramientas de respaldo para la retención:

- a. Carta o mail informando beneficios y ofrecimiento
- b. Carta o mail informando del retiro de equipos y termino de servicio de monitoreo
- c. Apoyo en terreno con móviles de fidelización (para solicitar el servicio se requiere autorización del Subgerente de Fidelización de Marketing)

Cierre de Ticket

Cliente RETENIDO:

Si cliente acepta beneficio, el ticket deberá ser cerrado según la siguiente secuencia:

1. Opción RESCATADO
2. Elegir de la lista el beneficio aceptado por el cliente. Cargar

3. Opción MOTIVO y elegir de la lista el motivo de renuncia del cliente en ambos niveles. Cargar
4. Opción DESTINO CUENTA y elegir ADT. Cargar.
5. Grabar

Cliente RETIRADO:

Si cliente no acepta los ofrecimientos del ejecutivo vía telefónica, este último deberá coordinar el retiro de equipos (si correspondiese) y cerrar el ticket según la siguiente secuencia:

1. Opción RETIRADO
2. Elegir de la lista el tipo de retiro (ver punto VI) Cargar
3. Opción MOTIVO y elegir de la lista el motivo de renuncia del cliente en ambos niveles. Cargar
4. Opción DESTINO CUENTA y elegir SIN MONITOREO o COMPETENCIA según sea el caso. Cargar
5. Grabar

Notas:

- a) En el caso de Santiago, los ejecutivos del Call Rescate no cierran los ticket de rescate, sino que deberán ingresar un evento en el ticket de retiro indicando:

“ELIMINAR CUENTA + (TIPO RETIRO) + (MOTIVO DE RENUNICA) + (DESTINO DE LA CUENTA) + (MONTO DE PAGARÉ)”

- En el caso que la eliminación es de TIPO JURIDICO, el ejecutivo deberá agregar en el evento el “MONTO DE PAGARÉ”.
 - Para el MOTIVO DE RENUNCIA se deberá especificar el motivo según detalle de Gestión Terminal.
 - El BOR es el responsable identificar y cerrar los ticket de los EAC de Santiago.
- b) El ticket de retiro no podrá ser cerrado como RESCATADO mientras todos los ticket relacionados al ofrecimiento otorgado al cliente estén con su ciclo de autorización completo.

Tipo de Retiro

Eliminación Normal

La eliminación de la cuenta se considerará como NORMAL si:

1. Cliente renuncia en la fecha del término de su contrato o termino de periodo auto renovado.
2. Cuenta es eliminada por los siguientes motivos:
 - Fallecimiento o enfermedad grave del titular
 - Incendio de propiedad
 - Cliente con fecha de inicio de servicio anterior al 31-12-2001 y que no haya firmado un nuevo contrato a plazo fijo.

Eliminación Jurídica:

La eliminación de la cuenta se considerará como JURIDICA si:

1. El contrato al cual se desea dar término se encuentra fuera del periodo de cumplimiento de este.

Excepciones a la eliminación jurídica:

Existen situaciones excepcionales que podrían, a pesar de que correspondiera una eliminación de tipo jurídica, obligarnos a optar por una eliminación normal. Éstas son las siguientes:

- a. Cuando ADT incurra en no cumplir alguna cláusula del contrato
 - No prestar el servicio frente a una señal de activación y esta se encuentre visible en nuestros registros de la central de monitoreo.
 - No proporcionar visitas técnicas para la reparación del sistema en caso de requerirlo el cliente.
 - No resolver los requerimientos solicitados por el cliente.
 - No enviar móvil de reacción estando contratado.
- b. En los casos de existir insolvencia económica cuando la instalación corresponde a un giro comercial y es declarada en quiebra, respaldo acreditado por SII o un contador.
- c. Viaje al extranjero, cuando cliente presente documentos de respaldo donde acredita su permanencia en otro país por un tiempo prolongado.
- d. En aquellos casos cuando el cliente presta servicio en entidades diplomáticas y deben trabajar por tiempos determinados en nuestro país.
- e. Cuando el titular es de la tercera edad y solo su ingreso económico corresponda a pensión.
- f. Si el cliente acepta cancelar el finiquito de su contrato (cuotas restantes), esta eliminación no corresponde informarla al departamento jurídico, solo se procederá con el retiro de equipos si correspondiese.
- g. Otros autorizados por el Subgerente del área.

Con retiro de equipos:

1. Clientes con equipos en comodato.
2. Clientes con equipos de respaldo inalámbrico como ATS, GPRS o chip ENTEL sin excepción.

Sin retiro de equipos:

1. Clientes instalados con equipos de su propiedad.
2. Clientes que cancelaron el valor total de los equipos.
3. Clientes con fecha de contratación anterior a 31-12-2001

Consideraciones Especiales:

Cartas presentadas antes del término del Contrato.

Si la carta es recibida con menos de 90 días de anticipación a la fecha de término de contrato y el cliente decide permanecer hasta dicha fecha, entonces el ticket de retiro deberá permanecer detenido a la espera de ser gestionado nuevamente en el mes de termino del contrato del cliente, además se deberá ingresar un evento indicando:

“RETIRO PROGRAMADO + (MES-AÑO)”

Si la carta es recibida con más de 90 días de anticipación a la fecha de término de contrato y el cliente decide permanecer hasta dicha fecha, entonces se podrá resolver el ticket como RESCATADO e informar al cliente que debe presentar una nueva carta de renuncia 30 días antes del término del contrato. Si el cliente se niega a hacerlo entonces la carta se archivará en una carpeta manejada por el BOR o Jefe Zonal para ser reingresada en el mes de término del contrato, esta será gestionada como cualquier carta de renuncia ingresada dicho mes.

Otros casos podrán exceder los 30 días sin gestión Terminal si se identifica el siguiente evento en el ticket de renuncia:

“RESCATE PROGRAMADO POR TRASLADO PENDIENTE”

Para ello se deben cumplir las siguientes condiciones:

- 1.- Traslado en proceso
- 2.- Nuevo contrato o anexo firmado en poder de ADT.

Desistimiento de renuncia con ticket resuelto.

Existe la posibilidad de que un cliente pueda desistir de una renuncia presentada y resuelta.

Los pasos a seguir dependen del tiempo que ha transcurrido desde la resolución del ticket.

1. Resuelta dentro del mes Tyco: Cliente debe enviar desistimiento escrito de renuncia a ejecutivo (presencial, mail, fax, etc) quien ingresará nuevamente ticket de renuncia resolviéndolo como RESCATADO, lo que respaldará la posterior petición por correo al supervisor de Rescate para la reactivación de la cuenta.
2. Resuelto el mes Tyco anterior: Cliente debe enviar desistimiento escrito de renuncia a ejecutivo (presencial, mail, fax, etc) y éste generará ticket “Activar Cuenta”.
3. Resuelto hace más de 2 meses Tyco: El cliente debe firmar un nuevo contrato para retomar el servicio

Acciones complementarias al eliminar una cuenta

Coordinación de retiro de equipos.

Para este proceso, el EAC (en el caso de Santiago es el BOR) contacta a cliente aplica el “Procedimiento para Retiro, Reconexión o Facturación de equipos en comodato”

Ticket Jurídico

Para este proceso, el EAC (en el caso de Santiago es el BOR) genera ticket al departamento jurídico si la cuenta fue eliminada en forma jurídica, ingresando el monto por el cual se deberá realizar el pagaré según cláusula.

Carta de término de contrato

El BOR (en el caso de Regiones será el Jefe Zonal) enviará una carta a los clientes eliminados de tipo jurídico y/o con retiro de equipos indicando estos procedimientos, la carta incluirá el mail, nombre y teléfono del ejecutivo que intentó retenerlo. El objetivo de este documento es informar al cliente acerca del término de su contrato y captar los casos en los cuales el cliente desea retomar el servicio de monitoreo de alarmas. Este documento será enviado una vez al mes con desfase máximo de 2 meses de eliminada la cuenta.

Independiente del canal por el cual el ex - cliente se contacte con ADT SS, este será derivado al ejecutivo que solicitó la eliminación de la cuenta (en su ausencia será al supervisor del ejecutivo) Las vías serán e-mail, derivación de llamada, etc.

Anexo 17: Nuevas políticas de retención y el costo asociado a ellas.

Política	Valorización
CAMBIO CENTRAL Y TECLADO + 3 UF	\$ 83952
CAMBIO CENTRAL Y TECLADO + 3 UF (COMODATO)	\$ 83952
CAMBIO CENTRAL Y TECLADO + 4 UF (COMODATO)	\$ 104940
CAMBIO DE ELEMENTOS POR UF 3	\$ 59367
CAMBIO DE ELEMENTOS POR UF 5	\$ 98948
CAMBIO DE ELEMENTOS POR UF 7	\$ 138527
CAMBIO DE RAZON SOCIAL	\$
CHEQUEO TECNICO SIN COSTO	\$ 9025
COTIZACION 10% DESCUENTO	\$ 15000
COTIZACION 20% DESCUENTO	\$ 30000
COTIZACION 25% DESCUENTO	\$ 37500
COTIZACION 30% DESCUENTO	\$ 45000
DESCUENTO EN MANTENCIONES	\$ 4198
DESCUENTO EN UPGRADE DE SERVICIOS HASTA \$150.000	\$ 150000
DESCUENTO EN VISITA TECNICA EMERGENCIA	\$ 41976
DESCUENTO EN VISITA TECNICA EMERGENCIA 50%	\$ 20988
DESISTE DE RENUNCIA POR MULTA	\$
EQUIPO RADIAL SIN COSTO	\$ 28000
EXCEPCION	\$
IGUALAR PLAN SIN TOPE	\$ 138520
IGUALAR PLAN + 0.2 UF + IVA	\$ 88149
IGUALAR PLAN SIN TOPE + RENOVACION KIT BASICO	\$ 180496
IGUALAR PLAN TOPE MINIMO 0.8 UF + IVA	\$ 50371
INSTALACION EQUIPO RADIAL SIN COSTO CON TARIFA 1.1 UF + IVA	\$ 71359
INSTALACION EQUIPO RADIAL SIN COSTO CON TARIFA NORMAL	\$ 20988
INSTALACION EQUIPO RADIAL SIN COSTO SIN AUMENTO TARIFA	\$ 96544
MANTENCION SIN COSTO	\$ 20988
MESES SIN COSTO 1	\$ 20541
MESES SIN COSTO 2	\$ 41082
MESES SIN COSTO 3	\$ 61624
MESES SIN COSTO 4	\$ 82165

MESES SIN COSTO 5	\$ 102706
NOTA DE CREDITO 20% HASTA 2 MESES (REFACTURACION)	\$ 8395
NOTA DE CREDITO POR 1 MESES	\$ 20988
NOTA DE CREDITO POR 2 MESES	\$ 41976
NOTA DE CREDITO POR 2 MESES	\$ 41976
NOTA DE CREDITO POR 3 MESES	\$ 62964
NOTA DE CREDITO POR 4 MESES	\$ 83952
RE VENTA DEL SERVICIO	\$
REBAJA DE 40% HASTA 12 MESES	\$ 110816
REBAJA DE 53% HASTA 12 MESES	\$ 146832
REBAJA DE TARIFA 0.65 + IVA RADIAL SIN MOVIL	\$ 88149
REBAJA DE TARIFA 0.65 + IVA TELEFONICO SIN MOVIL	\$ 88149
REBAJA DE TARIFA 0.8 + IVA TELEFONICO	\$ 50371
REBAJA DE TARIFA 0.85 + IVA RADIAL + TELEFONICO SIN MOVIL	\$ 113335
REBAJA DE TARIFA 0.85 + IVA TELEFONICO CON MOVIL	\$ 88149
REBAJA DE TARIFA 1.0 + IVA RADIAL CON MOVIL	\$ 50371
REBAJA DE TARIFA 1.3 + IVA RADIAL + TELEFONICO CON MOVIL	\$ 50371
REBAJA DE TARIFA 1.4 + IVA CASA INTELIGENTE	\$ 75557
REBAJA DE TARIFA 20% 6 A 12 MESES	\$ 36974
REBAJA DE TARIFA 20% HASTA 12 MESES	\$ 55408
REBAJA DE TARIFA 20% HASTA 2 MESES	\$ 9235
REBAJA DE TARIFA 20% HASTA 6 MESES	\$ 27704
REBAJA DE TARIFA 50% HASTA 3 MESES	\$ 34630
REBAJA DE TARIFA 50% HASTA 4 MESES	\$ 46173
REBAJA DE TARIFA 50% HASTA 5 MESES	\$ 57717
REBAJA DE TARIFA 50% HASTA 6 MESES	\$ 69260
REBAJA DE TARIFA 50% HASTA 8 MESES	\$ 92347
REBAJA DE TARIFA PERMANENTE	\$ 169568
RENOVACION DE KIT BASICO (COMODATO)	\$ 20988
SEGURO CONTRA ROBO E INCENDIO COMERCIAL	\$ 17630
SEGURO CONTRA ROBO E INCENDIO RESIDENCIAL	\$ 17630
SUSPENSION DE SERVICIO HASTA 3 MESES	\$ 69260
SUSPENSION SERVICIO	\$ 69260
TRASLADO DE CUENTAS	\$ 17950
TRASLADO SIN COSTO	\$ 17950
VISITA TECNICA EMERGENCIA SIN COSTO	\$ 41976
VISITA TECNICA SIN COSTO	\$ 20988
VISITA TECNICA SIN COSTO HASTA 4	\$ 20988

Tabla 46: Listado de nuevas políticas de retención y su valor

Anexo 18: Tabla de cumplimiento nuevo sistema de incentivos para retención

% cumplimiento metas	% target	Bono	Diferencia
<80%	0%	\$ 0	
80%	33%	\$ 42.900	\$ 42.900
81%	34%	\$ 44.200	\$ 1.300
82%	35%	\$ 45.500	\$ 1.300
83%	36%	\$ 46.800	\$ 1.300
84%	38%	\$ 49.400	\$ 2.600
85%	40%	\$ 52.000	\$ 2.600
86%	42%	\$ 54.600	\$ 2.600
87%	44%	\$ 57.200	\$ 2.600
88%	46%	\$ 59.800	\$ 2.600
89%	48%	\$ 62.400	\$ 2.600
90%	50%	\$ 65.000	\$ 2.600
91%	52%	\$ 67.600	\$ 2.600
92%	54%	\$ 70.200	\$ 2.600
93%	56%	\$ 72.800	\$ 2.600
94%	58%	\$ 75.400	\$ 2.600
95%	60%	\$ 78.000	\$ 2.600
96%	66%	\$ 85.800	\$ 7.800
97%	73%	\$ 94.900	\$ 9.100
98%	81%	\$ 105.300	\$ 10.400
99%	90%	\$ 117.000	\$ 11.700
100%	100%	\$ 130.000	\$ 13.000
101%	104%	\$ 135.200	\$ 5.200
102%	108%	\$ 140.400	\$ 5.200
103%	112%	\$ 145.600	\$ 5.200
104%	116%	\$ 150.800	\$ 5.200
105%	120%	\$ 156.000	\$ 5.200
106%	121%	\$ 157.300	\$ 1.300
107%	122%	\$ 158.600	\$ 1.300
108%	123%	\$ 159.900	\$ 1.300
109%	124%	\$ 161.200	\$ 1.300
110%	125%	\$ 162.500	\$ 1.300
111%	126%	\$ 163.800	\$ 1.300
112%	127%	\$ 165.100	\$ 1.300
113%	128%	\$ 166.400	\$ 1.300
114%	129%	\$ 167.700	\$ 1.300
115%	130%	\$ 169.000	\$ 1.300

Anexo 19: Proceso de renuncia propuesta

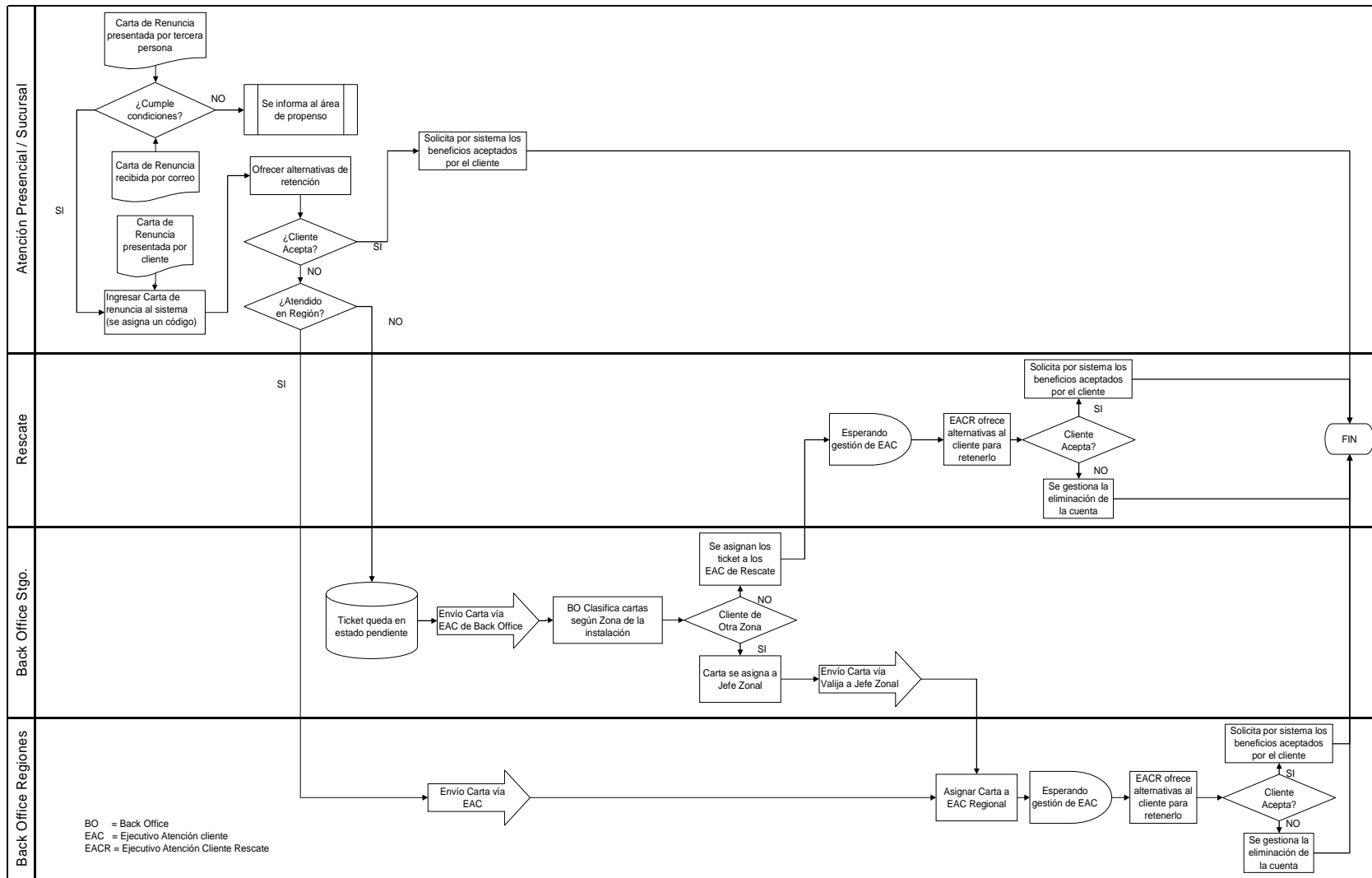


Diagrama 5: Proceso de renuncia planteado por el proyecto.