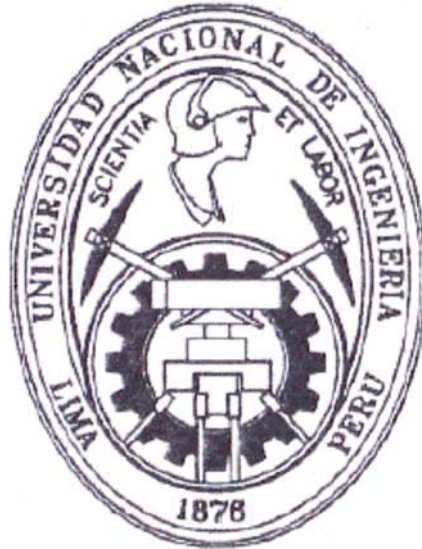


Universidad Nacional de Ingeniería
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS



**“Estrategias implementadas en una empresa de
Telecomunicaciones para incrementar la
satisfacción del cliente”**

**Informe de Suficiencia para obtener el
Título Profesional de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

SALVADOR ALEXIS CERNA NOMBERTO

Lima – Perú

2006

Dedicatoria

A mis padres
Rosa y Salvador por
su comprensión y apoyo
en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a:

Mis padres y familiares que me han alentado a concluir la carrera y a seguir adelante.

Los asesores y profesores de la FIIS que me han dado la oportunidad de optar por el grado a través del Programa de Actualización de Conocimientos.

Nadia por su amor y comprensión.

Mis amigos por brindarme su aliento en los momentos difíciles.

Mis compañeros de trabajo que me han facilitado la información y herramientas para desarrollar este trabajo.

INDICE

	Página
Resumen Ejecutivo	1
Introducción	3
Capítulo I: Antecedentes	5
1.1 Diagnóstico Estratégico	7
1.1.1 Visión	7
1.1.2 Misión	7
1.1.3 Fortalezas y Debilidades	7
1.1.4 Oportunidades y Amenazas	9
1.2 Negocios	11
1.2.1 Clasificación General	11
1.2.2 Clientes Vs. Productos	12
1.2.2.1 Clientes Empresas	12
1.2.2.2 Clientes Personas	15
1.2.3 Proveedores	19
1.3 Organización	20
1.3.1 Diagnostico Funcional	20
1.3.1.1 Ventas y Atención al Cliente	21

1.3.1.2 Facturación	23
1.3.1.2 Cobranzas	25
Capítulo II: Marco Teórico	28
2.1 Modelo de Administración Industrial	28
2.2 La Revolución de los Servicios: El modelo de Administración orientado al mercado	30
2.2.1 El triángulo de los servicios	31
2.2.1.1 Componentes	31
2.2.1.2 Relaciones	32
2.3 Comparación de las dos posiciones	34
2.4 Momentos de la verdad	35
2.5 El Modelo de satisfacción basado en las expectativas	37
Capítulo III: Proceso de Toma de Decisiones	39
3.1 Planteamiento del problema	39
3.2 Análisis de las causas	39
3.3 Alternativas de solución	41
3.3.1 Planteamiento de las alternativas	41
3.3.2 Evaluación de las alternativas de solución	42
3.3.2.1 Análisis de las alternativas	42
3.3.2.2 Aplicación de la Matriz de Decisión	44
Capítulo IV: Proyecto “Compromiso Cliente”	47
4.1 Definición del proyecto	47
4.2 Filosofía del proyecto	48

4.2.1 Las bases del proyecto	48
4.2.2 Los pilares del proyecto	49
4.3 Estrategias adoptadas	50
4.3.1 Estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna	50
4.3.2 Estrategias orientadas a estandarizar los procesos	54
4.3.3 Estrategias orientadas a alcanzar la excelencia en los canales de atención	55
4.3.3.1 Modelo de Atención por segmento de valor	55
4.3.3.2 Implementación en los Canales de Comunicación y Contacto	57
4.3.3.3 Consolidar ventanilla única 104	60
4.3.3.4 Uniformidad en la información al cliente	65
4.3.4 Estrategias orientadas a Garantizar El Servicio	65
4.3.4.1 Clasificación de pedidos	65
4.3.4.2 Mejora en los procesos de atención	66
4.3.5 Estrategias orientadas al Acercamiento al Cliente	69
4.3.5.1 Programas Especiales	69
4.3.5.2 Integración centrada en el cliente	74
4.3.5.3 Construir confianza	76
Capitulo V: Evaluación de resultados	78
5.1 Indicadores de Satisfacción en canales de atención	79
5.1.1 Call center	79
5.1.1.1 Indicadores globales	79
5.1.1.2 Indicadores por segmento de valor	83

5.1.2 Centros de atención presencial	86
5.1.2.1 Indicadores globales	86
5.1.2.2 Indicadores por segmento de valor	89
5.2 Eficiencia en la atención de pedidos	92
5.3 Indicadores de acercamiento al cliente	94
5.3.1 Programas especiales	94
5.3.2 Construir confianza	95
5.3.3 Indicadores de integración centrada en el cliente	96
5.4 Indicador general del programa “Compromiso Cliente”	97
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	98
6.1 Conclusiones	98
6.2 Recomendaciones	99
Bibliografía	101
Anexos	102

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

1. Satisfacción de clientes
2. Estrategias en empresas de servicios
3. Telecomunicaciones
4. Excelencia en los canales de atención
5. Comunicación interna
6. Acercamiento al cliente
7. Segmentación de valor
8. Momentos de verdad
9. Triángulo de los servicios

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de suficiencia presenta la experiencia vivida por una empresa líder del sector Telecomunicaciones, la cual pudo conocer, gracias a su última encuesta anual de satisfacción, el alto grado de insatisfacción expresada por sus clientes que además proyectaba una tendencia ascendente.

Mediante la implementación del programa "Compromiso Cliente", el cual basa su filosofía en orientar la empresa hacia el cliente, la organización busca implantar medidas de mejora en los procesos de mayor relevancia para éste. Dicho programa se basa en la teoría del "Triangulo de los Servicios" y focaliza sus soluciones en cinco direcciones estrechamente relacionadas: Comunicación Interna, para generar una mayor fidelización y compromiso de los empleados hacia la empresa; Estandarización de Procesos, con la finalidad de obtener resultados homogéneos de acuerdo a lo especificado a los clientes; Excelencia en los Canales de Atención, con la finalidad de tener un nivel de servicio superior en todos los puntos de contacto con los clientes; Garantía del Servicio, para asegurar un eficiente servicio post venta y finalmente, el Acercamiento al Cliente, que busca la generación de nuevas ideas con posibilidad de implementación para satisfacer a clientes internos y externos.

Actualmente los niveles de satisfacción vienen incrementándose gracias a las medidas adoptadas en los últimos meses, tal como lo demuestran los indicadores incluidos en el informe. Sin embargo, este incremento podrían deberse a las novedades percibidas por los clientes, por lo que se espera que éstos se mantengan en el largo plazo para determinar si efectivamente el proyecto ha dado resultado.

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos ante la era de la comoditización; es decir, los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones son cada vez más parecidos y las diferencias en este aspecto son fáciles de copiar gracias a los adelantos tecnológicos disponibles. No es muy difícil prever que se acerca el momento en que para que un cliente elija entre una empresa y otra, se basará primordialmente en aspectos como la calidad de atención, el personal de contacto, la rapidez de respuesta ante sus requerimientos, etc. En este sentido, se vuelve imprescindible que las organizaciones concentren esfuerzos en conocer a sus clientes y determinar qué aspectos son los más valorados por ellos a fin de analizarlos y optimizarlos.

Por otro lado, en una empresa de servicios las operaciones son el corazón del “producto”, por lo que deben identificarse aquellas más valoradas por los clientes y que tienen mayor incidencia en su satisfacción. Para conseguirlo, se hace necesario un trabajo estrecho y coordinado entre las áreas de Marketing y Operaciones, así como un verdadero compromiso de parte de la Alta Dirección.

En el presente informe de suficiencia se presenta el caso de una empresa líder en el sector Telecomunicaciones, la cual ha identificado los aspectos más valorados por

sus clientes y dentro del marco del programa: "Compromiso Cliente", ha implantado medidas de mejora que inciden directamente en la percepción de éstos. Cabe señalar que varios de los proyectos aún se encuentran en pleno desarrollo y que algunas de las cifras han debido ser estimadas debido a aspectos de confidencialidad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

La Corporación es uno de los líderes mundiales del sector de las Telecomunicaciones. Cuenta con más de ciento cincuenta mil empleados, de los cuales el 41% se encuentra en Europa y el 59% en Latinoamérica y tiene una base de clientes de más de cien millones de personas en un mercado potencial de quinientos millones. Es el operador de referencia en los mercados de habla hispano-portuguesa y el sexto operador del mundo por capitalización bursátil. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil y actualmente utiliza la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios.

Su presencia es significativa en quince países, aunque realiza operaciones en aproximadamente cuarenta naciones, de las cuales diez pertenecen a Latinoamérica con una clara estrategia de crecimiento en dicho mercado. La Corporación tiene una presencia estable en Latinoamérica desde hace catorce años con una inversión en infraestructura y adquisiciones cercana a los sesenta y cinco millones de euros y es

el líder indiscutible del negocio de la telefonía fija en este mercado, con actividades relevantes en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Puerto Rico y Venezuela.

Todas las inversiones de la Corporación en el sector de la telefonía fija en Latinoamérica se gestionan a través de la Corporación Internacional, cabeza de un grupo de sociedades denominado indistintamente la Corporación. Esta sociedad gestiona también los negocios del ISP de Argentina, Televisión por Cable de Perú y un currier adquirido en el año 2000 para gestionar de manera integrada el tráfico internacional de las operadoras latinoamericanas de la Corporación con origen y destino en Estados Unidos.

Las operadoras latinoamericanas de la Corporación en Latinoamérica prestan servicios de telefonía básica, larga distancia nacional (llamadas entre estados dentro del propio país) e internacional (llamadas internacionales), telefonía de uso público, Internet (tráfico llamadas de Internet), alquiler y venta de equipos y terminales, radio búsqueda, ISP, televisión por cable (en el caso de Perú) y servicios de valor añadido.

La apuesta por el negocio de internet y la banda ancha a través de la tecnología ADSL se concreta en los planes de aceleración de penetración de ADSL que llevan a cabo las operadoras. Con ello, las conexiones de banda ancha crecen a un ritmo importante.

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1 VISIÓN

Ser la empresa líder en la provisión de servicios de telecomunicaciones en el mundo, así como en orientación al cliente, innovación, excelencia operativa y liderazgo y compromiso de sus empleados. Y la mayor, tanto en crecimiento y rentabilidad para sus accionistas como en valor de mercado entre las operadoras integradas.

1.1.2 MISIÓN

Proporcionar soluciones integradas a cada segmento de clientes, tanto de comunicaciones móviles como fijas, de voz, de datos y de servicios; mediante un servicio eficiente, logrando la total satisfacción del cliente a nivel de costos, calidad y servicio.

1.1.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

➤ Fortalezas

- Líder en el sector Telecomunicaciones de habla hispano-portuguesa, con una base de clientes que se acerca a cien millones, presencia significativa en quince países y actividades en aproximadamente cuarenta naciones.
- Capital humano dentro de sus empresas que ha adquirido conocimiento estratégico del negocio.

- Los productos y servicios ofrecidos por las empresas de la corporación son diseñados para adaptarse fácilmente a las necesidades de un mercado cambiante.
- Solidez financiera, que permite crear más valor para sus accionistas y la posibilidad de capturar nuevas oportunidades de negocio en el sector de las Telecomunicaciones, por lo que se pueden destinar inversiones significativas para los proyectos.
- Posibilidad de crecimiento de su planta en servicio, que permite acceder a segmentos de bajo poder adquisitivo.
- Amplia infraestructura y tecnología de primer nivel debido a su amplia experiencia en el primer mundo.
- Las soluciones que implementa en cada una de sus empresas pueden proyectarse a escala corporativa y aplicarse a todas las demás con un efecto multiplicador de beneficios.

➤ **Debilidades**

- Análisis muy pobre de los riesgos en el ámbito corporativo, que afectan negativamente el tiempo de ejecución de los proyectos el cual se ve frecuentemente extendido.
- Alto porcentaje de insatisfacción de los clientes, según los resultados arrojados por la encuesta de satisfacción.
- Escasez de recursos humanos para el desarrollo de los proyectos en la corporación, que obligan a la tercerización, lo cual lleva a dependencia

extrema de los proveedores, afectando los planes de proyectos al extender los plazos o limitando el alcance definido inicialmente.

- Lentitud en el lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Falta de una comunicación permanente en la organización, lo cual afecta el dinamismo de los proyectos.
- Mala imagen corporativa ante sus propios clientes y las sociedades en donde opera.

1.1.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

➤ Oportunidades

- Proyección de crecimiento en el mercado de banda ancha como herramienta adicional y complementaria al negocio de telefonía.
- Proyección de crecimiento del mercado hacia otras regiones que aún no cuenta con el servicio de telecomunicaciones.
- Crecimiento significativo del mercado que hace uso de internet.
- La creciente necesidad de la sociedad de estar constantemente comunicada e informada en un mundo cada vez más globalizado y cambiante.
- Competencia limitada en el mercado.
- Estabilidad de indicadores financieros que permite realizar constantes inversiones y proyectos a largo plazo.

➤ Amenazas

- La planificación estratégica se ve afectada fuertemente por factores externos: organismos reguladores y tributarios que establecen reglas cada vez más estrictas y minuciosas, lo que hace que puedan dilatarse los tiempos previamente establecidos para el logro de los objetivos planteados.
- Redistribución del mercado de Telecomunicaciones con rapidez, lo cual afecta negativamente los beneficios a mediano y largo plazo que originalmente estaban orientados a mercados específicos.
- Los altos niveles de pobreza aún presentes en el país, a pesar de la estabilidad económica de los últimos años, no aseguran un crecimiento sustancial de las adquisiciones de productos y servicios de la empresa que generen un flujo asegurado de ingresos futuros. Por el contrario, los clientes se orientan sobretodo a la adquisición de productos muy económicos, temporales, pre-pagos, etc.

- **1.2 NEGOCIOS**

- 1.2.1 CLASIFICACIÓN GENERAL**

- **Telefonía Fija Perú**

La empresa es el principal operador global de Telecomunicaciones en el país. Su actividad se centra en telefonía local y de larga distancia (provincial, interprovincial e internacional), alquiler de circuitos, servicios integrados de comunicaciones de empresa, alquiler y venta de terminales, acceso a información, servicio ADSL mayorista y minorista, cabinas en vía pública y teléfonos públicos en recintos de acceso público (hospitales, estaciones, etc.). Además, está realizando un esfuerzo importante para el desarrollo de la banda ancha.

- **Telecomunicaciones de Empresas**

La División de Telecomunicaciones de Empresas provee servicios y soluciones de comunicación al segmento corporativo (grandes empresas y administraciones públicas). Su objetivo es satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes de manera integrada y personalizada. Para ello, gestiona la integración de toda la tecnología necesaria (voz, datos, sistemas de información y telecomunicaciones) y abarca toda la cadena de valor, desde la conectividad hasta la consultoría, el desarrollo y la implantación de las soluciones de comunicación. Cuenta con un amplio portafolio de servicios y soluciones y

asegura calidad extremo a extremo, flexibilidad y servicio integral. Actualmente, la compañía gestiona una cartera de más de veintiún mil clientes a nivel mundial.

1.2.2 CLIENTES VERSUS PRODUCTOS

1.2.2.1 Clientes Empresas

El conjunto de operadoras tiene actualmente como clientes a empresas de productos, servicios, producción, transporte, industriales, de comercio, públicas y privadas, a las cuales ofrece los siguientes servicios:

➤ Datos e Internet

Incluye todos aquellos servicios que resuelven las necesidades de comunicación de datos y servicios Internet del mercado empresarial, ISPs y operadores:

- **RPVS:** Servicios que permiten interconectar oficinas geográficamente dispersas, con soluciones optimizadas para las necesidades de cada una.
- **Internet:** Servicios de conectividad a Internet tanto para empresas, como para Operadores e ISPs.
- **GCP:** Proyectos de externalización de servicios de comunicaciones que engloban desde infraestructuras y servicios LAN, WAN y voz hasta aplicaciones y procesos, pasando por la externalización de la gestión de los servicios y funciones avanzadas de soporte postventa.

➤ **Servicios de red inteligente**

Servicios avanzados que, haciendo uso de las funcionalidades de la red inteligente de la RTB y de la RDSI, se ofrecen a las empresas para mejorar sus resultados. Dichas funciones se brindan mediante los servicios de serie 0800 ó llamadas de cobro revertido, serie 0801 ó llamadas de pago compartido y serie 0808, servicio de valor adicional para los clientes de telefonía básica.

➤ **Centrales privadas**

Hacen posible mejorar los recursos de las organizaciones, al permitir a sus miembros compartir un grupo de líneas telefónicas, tanto para llamar como para ser llamados. Se ofrecen al mercado diversas marcas y modelos de equipos, de manera que el cliente puede elegir el que mejor se adapte a sus necesidades, ya sea por su capacidad (número de líneas y anexos soportados) o por la tecnología utilizada (analógica, digital).

➤ **Interconexión**

Dentro del marco regulatorio actual, se mantienen relaciones de interconexión con veintisiete empresas operadoras. Estas empresas operan en el Perú con redes de telefonía fija (AT&T, Comunicaciones Móviles y Americatel), redes de telefonía móvil (Comunicaciones Móviles, Claro, Nextel), redes de telefonía de larga distancia (veinticuatro empresas entre las que se encuentran Americatel, AT&T, IDT Perú S.R.L., Impsat, Infoductos y Telecomunicaciones, entre otros) y las redes de telefonía rural y pública de Gilat to Home. Durante el año 2002

iniciaron operaciones las redes de larga distancia de IDT Perú S.R.L., Infoductos y Telecomunicaciones, LatPerú SAC y la red de telefonía fija de Americatel.

➤ **Hosting y ASP's**

El servicio de Housing brinda el ambiente óptimo para alojar el equipamiento de los clientes de la División de Telecomunicaciones de Empresas; desde una unidad de rack hasta salas dedicadas y con la ventaja de conectar sus equipos aprovechando las distintas redes de la División de Telecomunicaciones de Empresas.

➤ **Soluciones**

Incluye todos aquellos servicios de consultoría, integración y diseño a medida sobre plataformas Internet:

- **Ingeniería de Redes:** consultoría, diseño e implementación de soluciones específicas a clientes, producto de la unión de diferentes tecnologías.
- **Seguridad:** servicio de outsourcing para el procesamiento de transacciones financieras de compra y abono asociado a un medio de pago. Estos servicios comprenden:

Fibra óptica: asociada a uno o varios estudios especiales para su tendido.

Este producto tiene la particularidad de ofrecer mayores volúmenes de transporte de información en menor tiempo.

Cableado estructurado: asociado al tendido de sistemas de cableado en empresas y oficinas con el fin de optimizar recursos.

Proyectos especiales: soluciones globales.

- **Videoconferencia:** transmisión simultánea de audio, voz e imagen.

Certificados digitales: certificados para garantizar las transacciones de consulta a base de datos.

E-Business: consultoría, diseño e implantación de soluciones basadas en tecnología internet.

➤ **Servicios Internacionales**

Se pone a disposición de las empresas una de las redes globales más grandes de telecomunicaciones del mundo. Su cobertura internacional, la amplia capilaridad local y la tecnología más avanzada, permiten a las empresas utilizar los servicios internacionales que le brindan las operadoras. El hecho de que las redes locales estén integradas en la red global da como resultado una infraestructura única de Telecomunicaciones.

1.2.2.2 Clientes Personas

La empresa tiene actualmente 1.8 millones de clientes en telefonía fija, distribuidos entre telefonía básica, de uso público y preferente, los cuales utilizan los siguientes servicios y productos:

➤ **Telefonía básica**

La planta en servicio llega a 1,800,000 líneas a finales del 2004, las cuales son en esencia líneas clásicas (facturación post pago). En adición a las líneas clásicas, se comercializaron tres tipos de líneas:

- Línea abierta denominada Línea Plus: que incluye renta mensual, minutos para llamadas locales (fijo-fijo) en cualquier horario y cinco servicios que hacen de ésta una línea inteligente: memovox, llamada en espera, identificación de llamadas, conferencia tripartita y transferencia de llamadas.
- Límite de Consumo (facturación post-pago limitada y con restricciones), en siete modalidades, que incorporaron tres nuevos paquetes con acceso a tráfico conmutado internet.
- Línea Prepago.

➤ **Telefonía de Uso Público**

La telefonía de Uso Público supera las 100,000 líneas en servicio. Al 31 de diciembre de 2004 la planta ascendía a 103,965 teléfonos.

➤ **Telefonía Pública Rural**

Las acciones emprendidas por la gerencia de telefonía rural se enmarcan en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de concesión celebrado con el Estado Peruano. Alcanza los 3,500 teléfonos públicos a fines del 2004. Se dividen en:

- TPI (Telefonía Pública del Interior)
- TPE (Telefonía Pública del Exterior)
- Publifón, distribuidas en las distintas zonas rurales, de modo que se cumplió así el plan de instalaciones 2004. Iquitos, Chiclayo y Huancayo fueron las zonales con mayor atención.

➤ **Larga Distancia**

Se divide en LDN (Larga Distancia nacional) y LDI (Larga Distancia Internacional) con cargo en la facturación o con tarjeta. A fin de mantener la presencia de la empresa en el marco internacional, se desarrolló una intensa participación en las actividades de los organismos y entidades a los cuales pertenece, como UIT, Citel, Ahciet y Aseta, así como en Intelsat, Inmarsat, New Skies Satellites y Andesat.

➤ **Servicios de Internet**

En este rubro se brindan los siguientes servicios:

- **Speedy:** Servicio de acceso permanente a internet a alta velocidad con tarifa plana, que utiliza la tecnología ADSL. Esta nueva tecnología transforma las líneas telefónicas tradicionales en líneas digitales de alta velocidad para el acceso a internet y a diversos servicios multimedia.
- **DigiRed:** Servicio portador de transmisión de datos mediante circuitos digitales dedicados que permite a las empresas interconectar sus locales, tanto en el ámbito local como nacional. DigiRed hace posible la comunicación de datos, voz y video con alta calidad y confiabilidad, a través de una plataforma TDM (Time División Multiplex) que la hace transparente a los protocolos de comunicación.
- **InfoVía:** Permite a las empresas ingresar al negocio de los centros proveedores de información (CPI) sin necesidad de crear una estructura propia. Hace posible que los CPI brinden a los abonados al servicio telefónico

el acceso y servicios de internet (www, FTP, News, Telnet, etc.) e innumerables aplicaciones como telebanca y telecompra, entre otras.

- **InfoVía Plus:** Servicio de acceso directo a internet mediante líneas conmutadas (líneas telefónicas analógicas, RDSI). Se desarrolla como evolución tecnológica del actual servicio InfoVía, el cual está basado en el acceso a una red privada (la del Centro Proveedor de Información-CPI) mediante servidores de acceso remoto. Con InfoVía Plus el usuario obtiene acceso conmutado a una Red IP con navegación directa a internet. Gracias a la actualización tecnológica de este servicio, el tráfico total conmutado InfoVía e InfoVía Plus se ha incrementado durante el año 2004 en 36% y ha llegado aproximadamente a 1,529 millones de minutos.
- **Red Digital de Servicios Integrados (RDSI):** Brinda servicios de telecomunicaciones mediante señales digitales de alta velocidad para la transmisión de voz, datos, texto, imagen y multimedia. Para ello emplea, como medio de transporte, el mismo par telefónico con el que opera la RTB (Red de Telefonía Básica) o también la fibra óptica. Los servicios de la RDSI se proporcionan a través de líneas digitales de dos tipos: acceso básico y acceso primario. Este último es el de mayor capacidad y permite la realización de hasta treinta comunicaciones simultáneas. La planta instalada en servicio, por su parte, creció 19% en RDSI Básico (BRI) y 8.1% en el RDSI Primario (PRI)

1.2.3 PROVEEDORES

Entre los principales proveedores se encuentran:

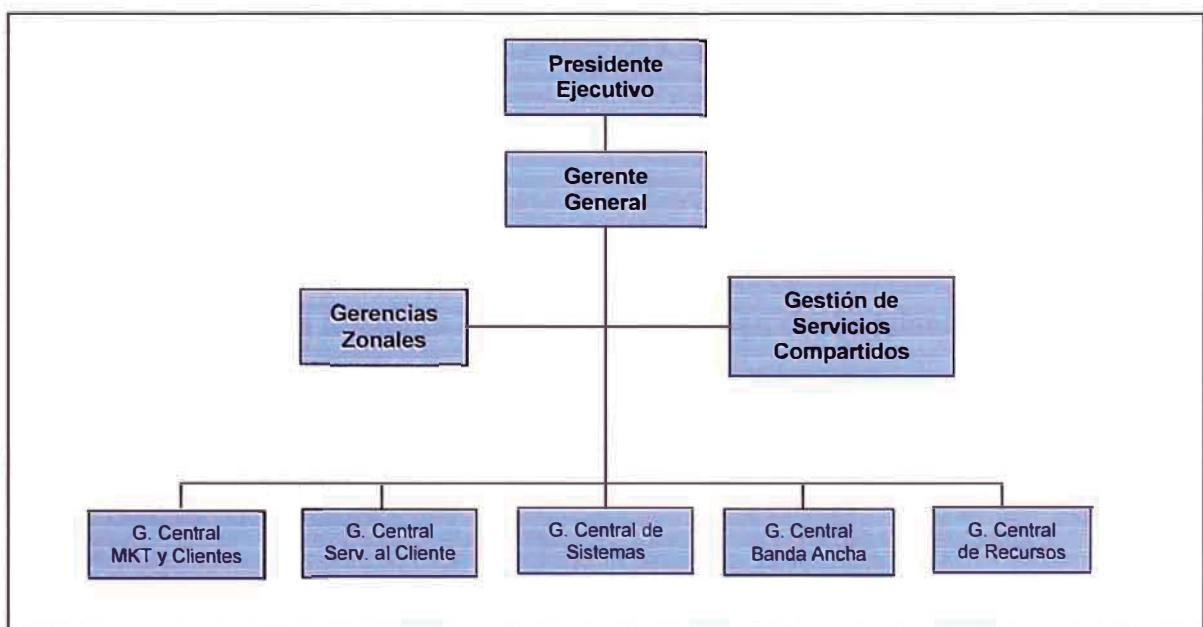
- **Hewlett Packard:** Uno de los principales proveedores de equipos hardware y de software de aplicación.
- **Microsoft:** El mayor fabricante de software de aplicación y sistemas operativos del mundo.
- **Oracle:** Uno de los mayores fabricantes de aplicaciones y Bases de Datos relacionales.
- **Accenture:** Proveedor de sistemas de información, consultoría y soluciones completas para los Negocios de la Corporación.
- **SAP:** Es el mayor fabricante de sistemas ERP del mundo. Su producto estrella es el SAP/R3.
- **Meta4:** Empresa de servicios informáticos especializada en desarrollo e integración de sistemas.
- **Compaq:** Uno de los mayores fabricantes de equipos informáticos a nivel mundial.
- **Lotus:** Proveedor de software especializado en soluciones para trabajo en grupo.

1.3 ORGANIZACIÓN

1.3.1 ORGANIGRAMA

➤ Operadora de Perú

Cuadro N° 1: Organigrama de la empresa



Fuente: La organización

1.3.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Dentro de la Gerencia Central de Servicios al Cliente de la Empresa existen tres funciones de negocio principales: Ventas - Atención al Cliente, Facturación y Cobranzas.

1.3.2.1 Atención al Cliente

La función del área de Atención al Cliente de la empresa contempla la definición y planificación de la actividad comercial y la gestión de los distintos canales de venta. Por otra parte, se describe la gestión del contacto con los clientes en los distintos canales, en los cuales se discriminará previamente el tipo de gestión que éste quiera realizar, para posteriormente llevarlas a cabo. Finalmente se realiza el reporte, el análisis de la actividad comercial y la gestión de comisiones.

➤ Alcance

El alcance del proceso de atención al cliente abarca toda la gestión comercial de los clientes de telefonía básica y las acciones destinadas al seguimiento de la cartera de clientes tales como:

- Gestión de Ventas
- Gestión de Fuerza de Ventas
- Gestión de Contactos
- Gestión de Agenda
- Gestión de Clientes, Cuentas e Información Comercial (Visión Integral del Cliente)

➤ Subprocesos

El proceso de atención al cliente consta de los siguientes subprocesos:

- Gestión de Canales de Venta

- Segmentación de Clientes
- Asignación de Cartera
- Planificación de la Actividad Comercial
- Definición de Campañas
- Gestión del Contacto
- Gestión de Solicitudes
 - Consultas
 - Cambios Administrativos
 - Gestión de Pedidos
 - Reclamos
 - Averías
 - Bajas
 - Modificaciones
- Análisis de la Actividad Comercial
 - Reporte de Actividad Comercial Canal On-Line
 - Análisis de Actividad Comercial
- Gestión de Comisiones

1.3.2.2 Facturación

El proceso de facturación de la empresa tiene como objeto identificar todos los conceptos que se derivan de los servicios prestados por la misma y su presentación al cliente a través de la factura. Dicho proceso comienza con la recolección de los datos de consumo desde diferentes orígenes, que tras las correspondientes validaciones son asignados, valorados y acumulados para la posterior generación de la factura. Paralelamente se han de extraer, validar, asignar y valorar todos los cargos generados por el parque instalado en el cliente (cargos periódicos), los cargos originados por las acciones comerciales (cargos aperiódicos), así como otros cargos generados por otras áreas de la organización o por terceras empresas. Dentro del proceso de facturación, además, se contempla la inclusión de cargos originados por servicios prestados por terceros (filiales del Grupo, empresas externas de valor añadido, etc.)

El proceso permite la aplicación de descuentos generables y contratables, en función de las diferentes variables asociadas a características del cliente, de su parque instalado, del volumen de su facturación y de otros criterios comerciales.

➤ Alcance

El alcance del proceso de facturación abarca la facturación al cliente final de todos los productos / servicios contratados, cargos periódicos o aperiódicos y tráfico, tales como:

- Tráfico Local
- Tráfico Larga Distancia Nacional e Internacional

- Tráfico Servicios de Red Inteligente
- Telefonía Uso Público
- Cargos Terceros: Datos, Móviles, Empresas de Valor Añadido (0800), etc.
- Cargos periódicos, aperiódicos, etc.
- Otros

➤ **Subprocesos**

El Proceso de facturación engloba los siguientes subprocesos:

- Subprocesos de Obtención de Cargos:
 - Subprocesos para la obtención de cargos de tráfico:
 - Subproceso de Recolección de datos
 - Subproceso de Mediación
 - Subproceso de Asignación y Validación
 - Subproceso de Valoración
 - Subproceso de Obtención de Cargos por Parque Instalado, Acciones Comerciales y Valorados en Origen
 - Subproceso de Obtención de Cargos de Terceros
- Subprocesos para la generación de facturas:
 - Consolidación
 - Cierre
 - Emisión

- Subprocesos auxiliares al proceso de facturación
 - Gestión de Informes
 - Gestión de Anomalías
 - Control del Proceso

1.3.2.3 Cobranzas

El objetivo de la cobranza es efectuar la recaudación y gestión de cobros de las cuentas por cobrar. Este proceso se inicia desde el momento de la recepción de los cargos de las últimas facturas emitidas por el Área de Facturación y Cargos generados por la gestión comercial. El proceso de cobros recibe la información proveniente del subproceso de cierre de facturación, considerando también las entradas desde los siguientes subprocesos de Atención al Cliente:

- Reclamos (notas de crédito y notas de ingreso de caja)
- Cuenta Final (saldos por financiamiento de deuda, de equipo y línea)
- Notas de Débito.

Luego, los cargos son consolidados, registrando todos los movimientos provenientes de Atención al Cliente, Cobros y Facturación.

Los estados en los que quedan los saldos de los clientes en la cobranza son:

- Impago: Cliente no ha pagado.
- Pendiente: Cliente pagó con un documento (cheque) o instrumento de pago (tarjeta de crédito / débito) pero no han llegado los fondos a la empresa.

- Pagado: Cliente canceló y la empresa recibió los fondos.

Estos tres estados del saldo se informan a Atención al Cliente para la aplicación de las políticas de corte / reposición.

➤ **Alcance**

El alcance del proceso de cobranza comprende desde la recaudación de la deuda de todas las facturas generadas en el área de facturación para los siguientes negocios:

- Atención al Cliente
- Telefonía básica
- T-Empresas (comunicaciones de Empresas-Voz)
- Telefonía de Uso Público
- Empresas de Valor Añadido (0800)
- Guías (Páginas Blancas y Páginas Amarillas)

➤ **Subprocesos**

Los subprocesos de la cobranza son:

- Administración de Saldos
 - Recepción de cargos propios y de terceros
 - Administración de saldos propios y de terceros
- Caja y Recaudación

- Cobranza en cajas propias
- Envío de deuda a entidades bancarias
- Gestión de Deuda y Administración de Carteras de Morosos
 - Asignación y planificación de cronograma de gestiones
 - Ejecución de eventos de gestión carterizables (Llamadas, Cartas, Bajas)
 - Generación de propuesta de cortes y reconexiones
- Financiamiento de Deuda
 - Creación de planes de financiamiento
 - Generación de acuerdos de financiamiento

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

No cabe duda de que la economía mundial está pasando por el período de cambios más importante desde la Revolución Industrial. Este cambio ha ido acompañado de un viraje en la filosofía del modo en que las empresas de servicios deben organizar sus negocios. Hay muchos que creen que el modelo de administración que se usa actualmente, el modelo de administración industrial, debe ser reemplazado por el modelo de administración orientado al mercado, para que las compañías de servicios puedan sobrevivir y prosperar. A continuación se hará una breve descripción de cada uno de estos modelos.

2.1 EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

El modelo de administración industrial tiene sus raíces en el sector manufacturero. Las organizaciones que tienen este enfoque creen que las estrategias de ubicación, las promociones de ventas y la publicidad impulsan los ingresos por concepto de ventas y que la mano de obra y otros costos de operaciones deben ser los más bajo posibles. En suma, el modelo industrial se concentra en los ingresos y los costos de operaciones y no toma en cuenta (o cuando menos olvida) el papel que desempeña

el personal en la generación de la satisfacción del cliente y las utilidades sostenibles.

Los seguidores del modelo industrial creen que es difícil encontrar buenos empleados y apoyan la idea de que en igualdad de condiciones más vale depender de la tecnología, las máquinas y los sistemas que de los humanos. Creen que la mayor parte de los empleados son indiferentes, poco preparados e incapaces de cumplir obligaciones que vayan más allá de realizar tareas simples. Por ello, en el modelo industrial, un trabajo se define muy en concreto para no dejar demasiado margen para que los empleados apliquen su juicio. Es más, ellos están sujetos a expectativas muy bajas de su desempeño laboral, sus salarios se mantienen lo más bajo posible y tienen a su alcance pocas oportunidades para progresar. Este modelo en lugar de valorar a los empleados de primera línea, deposita mayor valor en los administradores de niveles medios y altos, al mismo tiempo que considera que las personas que prestan el servicio al cliente no representan mucho valor para la empresa. El enfoque industrial presupone que sólo los administradores son capaces de resolver problemas; por ende, resultaría imposible para el personal que tiene contacto directo con el cliente resolver en seguida los problemas que puedan presentarse.

En resumen, el modelo industrial representa una desventaja actualmente, porque las fallas en los servicios son prácticamente parte de su propia naturaleza. Como resultado de su falta de apoyo al personal de primera línea, el punto de vista industrial alienta que estos empleados sean indiferentes a los problemas de los

clientes. En esencia el sistema prohíbe que los empleados de primera línea tomen alguna medida, aunque quieran ayudar a corregir el problema. Las reacciones de los clientes a este tipo de tratamiento no son nada extraño. Dos terceras partes de los clientes que han abandonado a sus antiguos proveedores no lo han hecho a causa del producto, sino debido a la indiferencia y la falta de ayuda de la persona que les brindó el servicio. Las consecuencias relacionadas con la adopción del modelo industrial, en lo que se refiere a las organizaciones de servicios, podrían conllevar a la insatisfacción del cliente y a un escaso crecimiento o ninguno de la productividad general de los servicios.

2.2 LA REVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS: EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ORIENTADO AL MERCADO

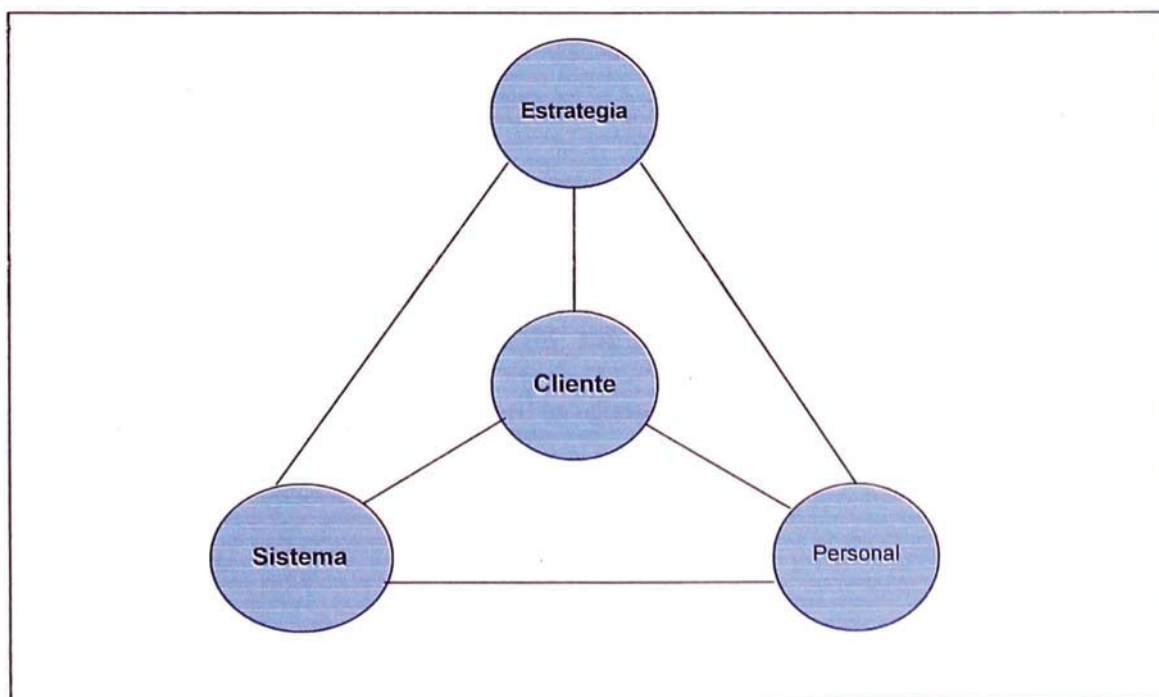
A diferencia del modelo de administración industrial, el nuevo modelo orientado al mercado postula que el objeto de una compañía es servir al cliente. Por tanto, la lógica nos dice que debemos organizar a la empresa de modo que apoye a las personas que sirven al cliente. La prestación de servicios, al sujetarse a esta idea, se convierte en el punto focal del sistema y es la ventaja diferencial general en términos de estrategia competitiva. El modelo de la administración orientada al mercado, sustentado en el triángulo de los servicios, parte de la idea de que los empleados, por lo general, quieren hacer bien su trabajo. Por lo tanto, los partidarios de este modelo son más optimistas y tienen fe en la naturaleza humana. Entonces, la posición de la administración orientada al mercado alienta a invertir tanto en las

personas como en las máquinas. Por ejemplo, se entiende que el propósito primario de la tecnología es ser un medio que sirve para ayudar al personal de primera línea y no para sustituirlo o vigilado y controlar sus actividades. Además, cuando los administradores medios han reunido y controlado los datos, los ponen a disposición del personal de primera línea. El marco que sustenta este cambio de filosofía está fundamentado en el triángulo de los servicios que se presenta a continuación.

2.2.1 EL TRIÁNGULO DE LOS SERVICIOS

Como puede observarse, el triángulo de los servicios describe cuatro componentes y seis relaciones clave.

Cuadro N° 2: El Triángulo de los Servicios



Fuente: Fundamentos de Marketing de Servicios - Hoffman

2.2.1.1 Componentes

- **El cliente:** se encuentra en el centro del triángulo, en el sentido que toda la organización debe estar orientada hacia él.
- **Una estrategia bien concebida:** Las organizaciones que se destacan han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora de lo que llevan a cabo. Este concepto de estrategia de servicio dirige a toda la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente. Se convierte en una orden militar, en una especie de evangelio y en el núcleo del mensaje que se transmitirá al cliente.
- **Personal orientado hacia el cliente:** Los directivos de las organizaciones deben alentar a las personas que prestan el servicio a concentrarse en las necesidades del cliente. Una persona eficiente de la línea operativa es capaz de amoldarse a la situación actual del cliente, a su estado de ánimo y a sus necesidades, como consecuencia de un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de deseo de ayudar que coloca el servicio en un nivel superior en la mente del cliente y que le hace difundir el buen servicio recibido a otras personas.
- **Sistemas amistosos:** Los sistemas de información o procedimientos respaldan al personal de contacto para conveniencia del cliente y no para conveniencia de la organización. Las instalaciones, los planes, los procedimientos, los métodos y los procesos de comunicación le dicen al cliente: "Todo esto está aquí para satisfacer tus necesidades".

2.2.1.2. Relaciones

- La primera relación, Estrategia – Cliente, se refiere a que la estrategia de servicios de la empresa debe ser comunicada a sus clientes. Si el servicio superior es el punto focal de la organización y el punto clave de la diferenciación que la distingue de sus competidores, entonces la compañía debe conseguir que el cliente conozca su compromiso con la excelencia.
- La segunda relación, Estrategia – Personal se refiere a que la empresa también debe comunicar la estrategia de servicios a sus empleados. El buen servicio empieza en la cima y los gerentes deben poner el ejemplo. Si los altos ejecutivos no están comprometidos con el proceso, los empleados de primera línea que interactúan con los clientes de la empresa, en el mejor de los casos, serán ineficaces.
- La tercera relación que describe el triángulo, Estrategia – Sistemas, se centra en la consistencia de la estrategia de los servicios y los sistemas que se elaboran para administrar las operaciones diarias. Los sistemas deben fluir de forma lógica de la estrategia de los servicios y resaltar el encuentro del servicio para empleados y clientes por igual.
- La cuarta relación, Sistema – Clientes, entraña el efecto que los sistemas de la organización producen en los clientes. Las interacciones con los sistemas de la empresa deben facilitar la experiencia del servicio de los clientes. Con frecuencia, los sistemas se diseñan exclusivamente con el objeto de evitar que una pequeña minoría de clientes se aproveche de la compañía. Por otro lado, la gran

mayoría de clientes honrados se ve obligada a sufrir cuando pasan por sistemas y políticas que los tratan como sospechosos, en lugar de como activos valiosos.

- La quinta relación del triángulo, Sistema – Personal, de los servicios destaca la importancia de los sistemas de la organización y de los esfuerzos de los empleados. Los sistemas y las políticas de la empresa no deben ser obstáculos que entorpezcan el camino de los empleados deseosos de brindar un buen servicio.
- Finalmente, la última relación, Cliente – Personal, tal vez sea la más importante de todas: la interacción entre el cliente y el prestador del servicio. Estas interacciones representan incidentes críticos o "momentos de la verdad". La calidad de esta interacción suele ser la fuerza motora de las evaluaciones de la satisfacción del cliente.

2.3 COMPARACIÓN DE LAS DOS POSICIONES

El modelo de la administración orientada al mercado, a diferencia del modelo industrial, reconoce que la rotación de empleados y la satisfacción del cliente están estrechamente relacionadas. Por consiguiente, el modelo de la administración orientada al mercado hace hincapié en el reclutamiento y la capacitación del personal de primera línea, lo cual trae claros beneficios. Los empleados que tienen mejor capacitación y mejores sueldos ofrecen mejores servicios, necesitan menos supervisión y es más probable que permanezcan en su empleo. A su vez, sus clientes están más satisfechos, vuelven más veces a comprar y compran más

cuando vuelven. Otra diferencia entre el modelo de la administración industrial y el orientado al mercado es que el segundo trata de usar datos innovadores para estudiar el desempeño de la empresa y busca más allá de los principios contables generalmente aceptados, los cuales reflejan la orientación hacia las ventas del antiguo modelo de la administración industrial. Es preciso que desarrollemos y perfeccionemos nuevas medidas contables que reflejen el punto de vista que se orienta hacia los clientes. Algunas medidas nuevas interesantes incluirían el valor de retener a los clientes, en lugar de conseguir nuevos clientes, los costos de la rotación de empleados, el valor de la capacitación de los empleados y los beneficios relacionados con la recuperación del servicio; es decir, enmendar la relación con el cliente cuando ha fracasado el sistema para brindarle un servicio.

2.4 LOS MOMENTOS DE VERDAD

Cuando un cliente observa el aviso de una empresa, cuando recibe una factura o un resumen por correo, cuando escucha una voz grabada por el teléfono, cuando abre un paquete que llegó a su casa, está formándose una impresión sobre el servicio prestado por una empresa. Cada uno de estos contactos son momentos de la verdad que experimenten los clientes; intervengan o no las personas, constituyen la imagen del servicio prestado por la organización.

Un momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión. Puede tomarse esta forma de expresión – “momento de la

verdad” – y convertirla en una parte muy literal y concreta de un concepto que incluye la prestación y la gestión del servicio. Centrando la atención no en las descripciones de trabajos y tareas, sino en los momentos de la verdad, la persona de contacto con el cliente puede tener una visión más concreta sobre su aporte a la satisfacción del mismo. Es la excelencia en los momentos de la verdad la que se define dentro del marco de referencia del usuario. Cabe señalar que un momento de la verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo. Lo que vale es el resultado del momento de la verdad. ¿El cliente quedó satisfecho con el servicio brindado?

Todos los momentos de la verdad implican una interacción directa o indirecta entre los empleados y los usuarios. A medida que una empresa considera esta nueva perspectiva sobre su servicio en términos de momentos de la verdad, como episodios que ofrecen oportunidades percederas de ofrecer una impresión de la calidad del servicio, comienza a resultar obvio que la gerencia no controla el cien por ciento de la calidad. Los gerentes no pueden estar en todos los momentos de la verdad para supervisarlos y asegurarse de que los empleados actúen de forma adecuada. Este es un concepto desafiante: de algún modo, todo empleado que preste un servicio es un gerente. Cada uno de ellos controla el resultado del momento de la verdad, teniendo dominio sobre su propio comportamiento con el cliente. Si la persona que brinda el servicio es apática, desagradable, poco amistosa, fría, distante o poco colaboradora, sus momentos de la verdad serán un fracaso. No todos los momentos de la verdad son iguales. En una empresa característica de alto nivel de contacto con el cliente, puede haber más de cien tipos diferentes de

momentos de la verdad, pero por lo general, sólo algunos de ellos tendrán un impacto crítico sobre las percepciones de los usuarios. Es en estos momentos críticos donde la empresa debe centralizar sus esfuerzos a fin de optimizarlos y satisfacer las expectativas de los clientes.

2.5 EL MODELO DE SATISFACCIÓN BASADO EN LAS EXPECTATIVAS

Oliver (1981) argumenta que la satisfacción o insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta, después de un momento de la verdad -positivo o negativo- entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia. De forma general, podría decirse que la satisfacción es conceptualizada como una actitud, similar a una valoración siguiendo a un acto de compra o basada en una serie de interacciones entre el producto / servicio y el consumidor (Yi, 1990). El modelo de satisfacción basado en las expectativas es el resultado de un proceso de comparación. Los consumidores comparan sus percepciones del resultado del servicio con un conjunto de estándares preestablecidos (expectativas o alguna otra norma de resultado). La satisfacción resulta cuando el resultado percibido iguala a los estándares, mientras que la disconformidad resulta de una falta de igualación.

Más concretamente, el cliente puede experimentar satisfacción con el servicio si éste excede a las expectativas, o insatisfacción si el servicio falla según lo esperado. Es

decir, un cliente estará satisfecho cuando recibe, al menos, lo que él esperaba de su proveedor, y estará insatisfecho cuando el resultado de la compra del producto o prestación del servicio sea, a su juicio, inferior a lo que él esperaba (Barroso y Martín, 1999).

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los problemas más impactantes para una empresa son las debilidades, las cuales deben ser analizadas con el objetivo de eliminarlas, convertirlas en fortalezas y crear una ventaja competitiva. De acuerdo al Análisis FODA, mostrado en el Capítulo I, una de las debilidades de la organización es el alto porcentaje de insatisfacción de los clientes, los cuales son potenciales clientes perdidos que, a su vez, representan futuras ventas e ingresos perdidos. Entonces, el enunciado del problema es: Alto porcentaje de clientes insatisfechos con los servicios que brinda la empresa.

3.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS

Para la obtención de las posibles causas del problema se utilizaron dos técnicas cualitativas de recolección de datos: Los focus group y las entrevistas en profundidad. Se realizaron diez focus groups de donde se obtuvo un grupo de molestias experimentadas por los clientes y causas preliminares de insatisfacción. Posteriormente se realizaron cuarenta y ocho entrevistas en profundidad, las cuales

fueron aplicadas a dos grupos de clientes: el primero estuvo conformado por veintiséis clientes que dieron de baja su línea telefónica en el último año y el segundo, por veintidós clientes actuales y considerados como de alto valor. Cabe señalar que la muestra estuvo conformada por cuarenta y ocho personas entre clientes antiguos y actuales, titulares de su línea telefónica y que en una encuesta previa se declararon insatisfechos con el servicio. Como resultado de la investigación se obtuvo ocho causas principales de insatisfacción, de las cuales las cuatro primeras fueron mencionadas por la mayoría de entrevistados, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3.1: Causas de insatisfacción de Clientes

Causas	Clientes antiguos		Clientes actuales	
	Nº	%	Nº	%
Mala atención en los puntos de contacto	13	50.00%	9	40.91%
Percepción de un bajo interés en el bienestar del cliente	11	42.31%	9	40.91%
Excesiva demora en los servicios post venta	7	26.92%	6	27.27%
Difícil acceso a los puntos de atención al cliente	4	15.38%	4	18.18%
Personal descortés	4	15.38%	2	9.09%
Incoformidad con la facturación	1	3.85%	1	4.55%
Servicio percibido como muy costoso	2	7.69%	1	4.55%

Fuente: Departamento de marketing

Finalmente se concluyó que las causas a atacar serían las siguientes:

- Mala atención en los puntos de contacto.
- Percepción de un bajo interés en el bienestar del cliente.
- Excesiva demora en los servicios post venta.
- Difícil acceso a los puntos de atención al cliente.

3.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.3.1 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

Ante el problema planteado, se identificaron las siguientes alternativas de solución:

- **Atacando el Efecto:** Se busca disminuir el impacto de la insatisfacción de los clientes a través de promociones o entrega de algún beneficio.
- **Atacando las Causas:** Se busca disminuir el número de clientes insatisfechos con la aplicación de medidas que resuelvan el problema desde las causas raíces. Al haber establecido las causas principales de insatisfacción se procedió a realizar un proceso de Benchmarking con algunas empresas líderes en el sector Servicios que tuvieran un contacto con sus clientes similares a los de la organización. Adicionalmente, se tomaron experiencias exitosas en otras empresas latinoamericanas de la Corporación. Finalmente, se plantearon dos posibles alternativas de solución: Aumento de la red de contacto con el cliente y la realización del proyecto “Compromiso Cliente”.

Cada una de las alternativas propuestas debió ser minuciosamente evaluada, a fin de elegir la mejor solución para el problema.

3.3.2 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.2.2.1 Análisis de Alternativas

➤ Atacando el Efecto: Promociones y beneficios para el cliente

Busca reducir el impacto de los clientes insatisfechos entregándoles artículos de merchandising o beneficios adicionales a su servicio sin costo alguno como: facturación detallada, minutos libres, traslados, cambios de titularidad, etc.

- Ventajas:
 - Implementación rápida y sencilla.
 - No requiere personal adicional.
 - Incrementa rápidamente la satisfacción de los clientes.
- Desventajas:
 - Alto costo.
 - Efecto momentáneo.
 - No agrega valor para algunos clientes.

➤ Atacando las Causas: Aumentado la Red de Contactos

Consiste en establecer un mayor número de puntos de contacto con el cliente (telefónico, presencial, etc.) con la finalidad establecer una comunicación más rápida y fluida entre el cliente y la empresa.

- Ventajas:
 - Disminución en los tiempos de espera de los clientes.

- Percepción de un mayor interés por parte de la empresa.
- Alcance a un mayor número de clientes.
- Desventajas:
 - Se utiliza en empresas cuyos procesos están ya totalmente mejorados.
 - Altos costos de implementación.

➤ **Atacando las Causas: Proyecto “Compromiso Cliente”**

A grandes rasgos, el proyecto consiste en dirigir todos los esfuerzos de la empresa hacia el cliente, creando así una nueva cultura organizacional.

- Ventajas:
 - Mejora en los procesos de servicios al cliente.
 - Incrementa satisfacción de los clientes
 - Programa propio de la corporación
- Desventajas:
 - Implementación lenta.
 - Cambio cultural.
 - Alto costos de lanzamiento.

3.2.2.2 Aplicación de la Matriz de Decisión

La Matriz de Decisión evalúa en forma conjunta y con los mismos criterios, todas las alternativas de solución a un problema, otorgando pesos a cada criterio según su importancia y calificaciones a cada alternativa según el grado en que cumpla con los parámetros.

En este sentido, las alternativas propuestas y anteriormente analizadas se someterán a evaluación en la Matriz de Decisión, teniendo como criterios básicos de calificación las estrategias y objetivos que la empresa quiere conseguir.

A continuación se muestra la Matriz de Decisión aplicada en el presente caso, seguido de la explicación de la evaluación realizada y finalmente la conclusión a la que se pudo llegar:

Cuadro N° 3.2: Matriz de Decisión

Criterios de Evaluación	Peso	Alternativas de Solución		
		Promociones y beneficios	Aumento de red de contactos	Compromiso Cliente
1. Incremento de satisfacción de los clientes	0.25	3	8	10
2. Incremento de la calidad del producto	0.24	0	3	7
3. Aumento de la eficiencia de los procesos	0.19	0	4	5
4. Tiempo de implementación	0.12	10	5	4
5. Beneficio / Costo	0.20	2	6	8
PONDERACIÓN		2.35	5.28	7.21

Fuente: La Empresa

Como puede apreciarse, los criterios de evaluación estaban dados por los objetivos que la empresa pretende conseguir en el mediano plazo: incremento de satisfacción de clientes, de la calidad de los productos y de la eficiencia de procesos; y por dos medidas directamente relacionadas con la puesta en práctica de la solución: tiempo

de implementación y ratio beneficio/costo. Asimismo, a cada criterio se le asignó un peso de acuerdo a su relevancia en la empresa. De esta forma, los criterios 1, 2 y 5 obtuvieron pesos de 0.25, 0.24 y 0.20 debido a que están directamente relacionados con la solución del problema, mientras que los criterios 3 y 4 recibieron 0.19 y 0.12 respectivamente, debido a que tienen una menor implicancia en los objetivos de la empresa.

La primera alternativa de solución: Promociones y Beneficios, obtuvo un puntaje de 10 en el criterio 4, debido a que la empresa cuenta con un área de Marketing que tiene desarrollada esta medida. Sin embargo, obtuvo 0 en los criterios 2 y 3 debido a que éstos no tienen una incidencia directa en la percepción del cliente. En cuanto a los criterios 1 y 5, alcanzó un puntaje de 3 y 2 debido a que la alternativa sólo ofrece una solución momentánea. Finalmente, la alternativa 1, obtuvo un puntaje de 2.35.

La segunda alternativa de solución: Aumento de la red de contactos, obtuvo 8 y 6 en los criterios 1 y 5, debido a su estrecha relación con la solución del problema planeado. Sin embargo, en los criterios 2 y 3 alcanzó puntajes bajos debido a su poca participación en los intereses de la empresa. Finalmente, esta segunda alternativa alcanzó un puntaje de 5.28.

Por último, la tercera alternativa propuesta: Proyecto Compromiso Cliente, obtuvo un puntaje de 10 en el criterio 1 y más importante y calificaciones de 7 y 8 en los criterios 2 y 5. Su menor puntaje corresponde a su tiempo de implementación, el

cual no es determinante por ser el de menor ponderación. Finalmente, esta alternativa alcanzó un puntaje de 7.21.

Por lo tanto, de acuerdo a estos resultados, puede concluirse que la mejor alternativa es la número tres: Implementación del proyecto "Compromiso Cliente" con un puntaje de 7.21, basado sobretodo en su alta incidencia en la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO IV

PROYECTO “COMPROMISO CLIENTE”

4.1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

“Compromiso Cliente” es un programa que la Corporación lanzó a nivel Latinoamérica en Setiembre del 2004 con la finalidad de alinear todos sus procesos hacia la satisfacción total de sus clientes. Este programa se lleva a cabo en varias fases y tiene una duración de quinientos días, después de los cuales se espera un incremento en los índices de satisfacción con la gestión empresarial. Su implantación supone la incorporación de indicadores comerciales en la gestión de las empresas para medir la evolución del proceso, lo cual implica no sólo una nueva forma de gestión, sino también un cambio en la cultura organizacional. De esa forma, se implantará una organización centrada en el cliente que asegurará también la rentabilidad de la Corporación en el largo plazo.

4.2 FILOSOFÍA DEL PROYECTO

El programa “Compromiso Cliente” se desarrolla sobre dos bases y tres pilares básicos, graficados en el siguiente esquema:

Cuadro N° 4.1: Filosofía “Compromiso Cliente”



Fuente: La empresa

4.2.1 LAS BASES DEL PROYECTO

- **Comunicación Interna:** Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación porque permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas son escuchadas y valoradas. Además hace que el personal se sienta a gusto en su lugar de trabajo, generando una mayor fidelización y compromiso hacia la empresa.
- **Estandarización de Procesos:** La variación del desarrollo de procesos constituye una de las fuentes principales de insatisfacción en los clientes, por lo

que si se encuentra su causa raíz y se elimina, los clientes sentirán la diferencia. No siempre se obtiene el mismo producto o servicio con el mismo nivel de conformidad a lo especificado y de forma consistente y repetitiva. Por consiguiente, si se logra estandarizar los procesos y resultados, la satisfacción de los clientes se verá incrementada.

4.2.2 LOS PILARES DEL PROYECTO

- **Excelencia en los Canales de Atención:** Es importante mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre a la altura de las expectativas generadas en los clientes.
- **Garantía del servicio:** La corporación es consciente que la satisfacción de sus clientes depende de la calidad y garantía del servicio brindado. Por ello todos los servicios post-venta deben ser ejecutados mediante una gestión eficaz, flexible y responsable.
- **Acercamiento al cliente:** La orientación al cliente es la clave para la permanencia en el mercado de cualquier organización. Para ello, la empresa debe generar una cultura enfocada en la satisfacción de sus clientes y en el desarrollo de su personal. Creando mecanismos para incrementar los niveles de motivación y satisfacción de sus empleados, trasladarán éste bienestar hacia el cliente final.

4.3 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

De acuerdo a las bases y pilares establecidos se han implementado estrategias orientadas al objetivo de incrementar la satisfacción del cliente. Estas estrategias de mejora se detallan a continuación.

4.3.1 ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Hoy en día todas las empresas poseen un departamento de comunicación interna que, normalmente, depende directamente del departamento de Recursos Humanos. Y es que establecer vínculos con los empleados, motivarlos, hacer que se identifiquen con la estrategia empresarial y fidelizarlos, reforzando el sentimiento de pertenencia y la cohesión con la compañía son necesidades estratégicas hoy en día para aquellas empresas que quieren retener el talento en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

Para conseguirlo, es necesario crear nuevos canales de comunicación con la intención de que la información circule dentro de la empresa en sentido vertical y horizontal. Hay que considerar al empleado como un público objetivo más, a quien es necesario comunicar cualquier aspecto socio-laboral o empresarial relacionado con la compañía pero, a su vez, la comunicación interna debe permitir al personal hacer llegar sus sugerencias, ideas, opiniones e incluso reclamaciones a la Dirección. En este sentido, podemos diferenciar entre la comunicación interna vertical y horizontal.

La comunicación vertical es toda la comunicación que sube o baja dentro de la cadena de mando de la organización. La comunicación descendente comienza con los altos mandos y fluye hacia abajo pasando por los niveles administrativos hasta llegar a los trabajadores de línea o personal que no tiene actividades de supervisión. El propósito básico de este tipo de comunicación es informar, difundir, dirigir, dar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros. Es importante que estos mensajes se transmitan a todos los niveles de la organización con la misma claridad, contenido y veracidad que la empresa quiere hacer llegar ya que es probable que la información sea filtrada, modificada o detenida en cada uno de los niveles de la organización. El efecto de la comunicación descendente incompleta es que puede hacer que los empleados se sientan confundidos mal informados o impotentes.

Por otro lado, la comunicación ascendente comienza por la base de la organización y fluye hacia los niveles superiores de la empresa pasando por los mandos medios o algunas veces directamente. El propósito básico de la comunicación ascendente es tener un feedback de la percepción que tiene los empleados acerca de trabajar en la empresa, o de algún mensaje anteriormente enviado por los mandos. Es importante tomar medidas con la finalidad de que la comunicación ascendente no sea filtrada condensada o alterada por los mandos medios que consideran que parte de su trabajo consiste en proteger a los altos mandos contra datos que no son importantes y se originan en niveles inferiores.

Por último la comunicación horizontal es la comunicación entre los departamentos de la organización que, por lo general, sigue el flujo del trabajo y no la cadena de mando. El proceso central de la comunicación horizontal es ofrecer un canal directo para coordinar y resolver problemas. De esta manera evita el procedimiento mucho más lento de dirigir las comunicaciones por medio de la cadena de mando. Otro beneficio es que hace posible que los miembros de la organización establezcan relación con sus compañeros. Ante este panorama, la Corporación ha diseñado una serie de herramientas con el objetivo de lograr que la comunicación sea la mas óptima y eficiente. Entre éstas podemos señalar:

➤ **Intranet:**

Con la finalidad de acercar a los trabajadores con la empresa se modificó el contenido del portal de Intranet pasando de información netamente empresarial a noticias mucho más cercanas a los trabajadores con las cuales éstos se pudieran identificar tales como: ascensos y promociones, ganadores de concursos, desarrollo de jornadas deportivas o de integración, oportunidades laborales, entrevistas a empleados y gerentes, etc. Asimismo, se aprovechó este medio para dar a conocer a todos los empleados los avances y objetivos que se van obteniendo, con entrevistas a los propios analistas que intervienen con la finalidad de incentivar a los compañeros. También se adicionó al portal el Buzón de Sugerencias para los trabajadores, donde toda sugerencia enviada es contestada por un alto mando de la empresa según el tema a tratar. Esta herramienta se ha impulsado como la principal en cuanto a comunicación vertical

dentro de la empresa. Puede apreciarse una imagen de este portal en el Anexo 1.

➤ **Correo Electrónico**

Se implementó el envío de un correo semanal a todos los empleados de la empresa con las noticias más importantes de intranet, mediante un enlace directo al portal. Asimismo, se impulsó el uso del correo electrónico en reemplazo de documentación físico para muchos de los procesos, contribuyendo así a una comunicación horizontal más eficiente y optimizando tiempos de atención.

➤ **Boletines:**

Se implementó además del boletín Televip (Boletín que contiene noticias del Grupo Latinoamericano), un boletín denominado En Línea, que contiene todas la noticias del ámbito local, incluyendo una sección de las oficinas zonales en el interior del país. Adicionalmente se implementó la entrega semanal de una circular llamada Circular Ángel (Asistente Normativo de Gestión en Línea) que contiene información de las gestiones de la empresa, normativas, nuevas condiciones de uso, ofertas en los servicios, cambio de tarifas, etc. y que anteriormente estaba disponible sólo vía intranet. Un modelo del boletín En Línea se muestra en el Anexo 2.

➤ **Periódicos murales**

Como una forma de comunicar noticias relacionadas a cada gerencia se colocaron periódicos murales en cada piso, donde puede apreciarse noticias sobre personal nuevo, cumpleaños, programación de actividades, etc. Asimismo,

los trabajadores responsables de estos murales van rotando semanalmente, lo cual genera la participación de todo el personal. La fotografía de uno de los periódicos murales de la empresa se encuentra en el Anexo 3.

➤ **Reuniones**

Dentro del programa de comunicación se ha establecido la realización de dos jornadas de confraternidad por gerencia cada año, en donde el personal hace un alto en sus labores diarias para participar en juegos, deportes y almuerzos que fomentan la unión y el trabajo en equipo. Una de las consecuencias de estas jornadas es una mayor confianza y mejora en la comunicación a todos los niveles. Un afiche comunicando la realización de la última Jornada Deportiva se muestra en el Anexo 4.

4.3.2 ESTRATEGIAS ORIENTADAS A ESTANDARIZAR LOS PROCESOS

Mejorar los procesos y servicios relevantes de atención a los clientes y conducir a la empresa hacia un modelo de excelencia comercial, es el objetivo prioritario de la Corporación. Para alcanzar dicho objetivo la organización se propuso obtener las Certificaciones de Calidad en sus diferentes procesos. Siguiendo con este plan integral y contando con la firme participación de todo el personal y el compromiso de los directivos, se implementaron sistemas de Gestión de Calidad, con estándares internacionales en cuatro procesos relevantes:

- **Centro de Cobros:** Proyecto orientado a rediseñar los procesos de recaudación, para lo cual se implantó un sistema estandarizado de procesos que asegura un servicio de recaudación eficiente, efectiva y confiable a todos sus clientes.

- **Proceso de Operación y Mantenimiento de Redes y Servicios:** Certificación que garantiza la operación y el mantenimiento eficiente de la red de comunicaciones de la empresa con la finalidad de brindar a los clientes un servicio acorde a sus requerimientos. Asimismo, garantiza la mejora continua de su red de comunicación.
- **Área de reclamos:** Proyecto que garantiza una eficaz atención de todos los reclamos recibidos por la empresa, asociados a los diversos productos y servicios que comercializa, con la finalidad de detectarlos y corregirlos oportunamente.
- **Facturación:** Proyecto que garantiza una facturación transparente, eficiente y confiable para todos los clientes de la empresa.

4.3.3 ESTRATEGIAS ORIENTADAS A ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LOS CANALES DE ATENCIÓN:

Para lograr este objetivo la empresa implementó cuatro proyectos, que a continuación se detallan:

4.3.3.1 Modelo de Atención por Segmento de Valor:

Se refiere a la atención diferenciada que la empresa brinda a sus diferentes tipos de clientes, clasificados de acuerdo a un modelo de segmentación de valor definido por la empresa. La segmentación por valor permite agrupar a los clientes de acuerdo al valor que generan a la empresa considerando también las consecuencias de

perder ese cliente, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con él una relación más estrecha.

Para lograr este objetivo se trazó todo un plan que comprendía las siguientes tareas:

- **Definición del Modelo:** Para lograr una atención diferenciada de los clientes primero se definió los criterios que influyen en la segmentación de valor, lo cual se realizó a través de una clasificación por intermedio del área de Inteligencia Comercial. Los criterios que se utilizaron para clasificar a los clientes fueron acordados por todas las operadoras de Latinoamérica en mutuo consenso y se muestran en el siguiente cuadro:

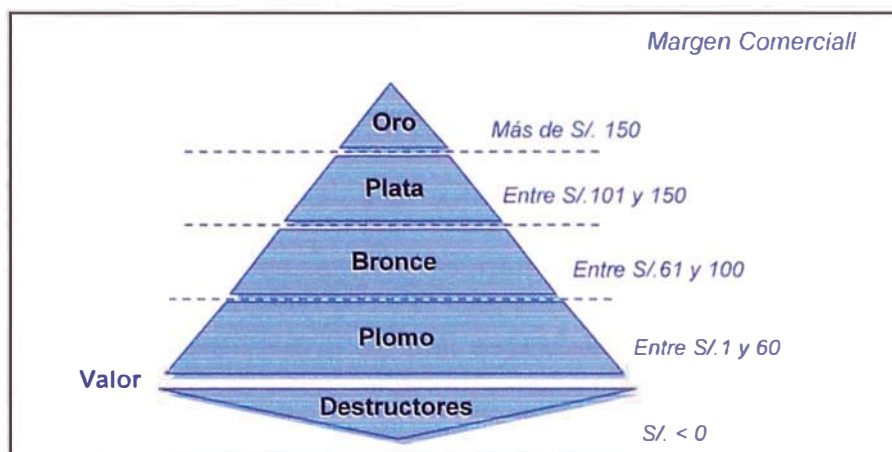
Cuadro N° 4.2: Margen de Contribución por Cliente

+ Ingresos por tráfico tarifado
+ Ingresos por abonos fijos mensuales
+ Ingresos por tráfico entrante
+ Margen de productos de terceros
INGRESOS TOTALES GENERADOS POR EL CLIENTE
- Costos de interconexión
MARGEN BRUTO
- Costos variables directos
Servicios de atención al cliente
Servicios de información al cliente
Costos de facturación
Costos de gestión de cobro
MARGEN COMERCIAL
- Costos fijos directos
Servicios de atención al cliente
Servicios de información al cliente
Costos de facturación
Costos de gestión de cobro
MARGEN COMERCIAL DIRECTO NETO

Fuente: La empresa

Los criterios involucrados dieron lugar a cinco segmentos distintos de clientes graficados dentro del siguiente esquema denominado “Diamante de Valor”.

Cuadro N° 4.3: Diamante de Valor



Fuente: La empresa

4.3.3.2 Implementación en los Canales de Comunicación y Contacto

La clasificación de los clientes de acuerdo a su segmento de valor supone principalmente un trato diferenciado al momento de contactarse con él, a través de los diversos canales de comunicación.

El logro de este trato diferenciado descansa sobre la implementación de estrategias orientadas tanto en el Call Center como en los Centros de atención presencial: Centros de Cobro y Multicentros.

➤ Implantación en el Call Center

Siendo el call center el medio de comunicación con mayor alcance, es necesario definir cuidadosamente las estrategias adecuadas de contacto a utilizar, ya que

un acierto o un error de éstas influirá significativamente en la satisfacción de los clientes. En este sentido el programa de implementación se basó en dos objetivos específicos: la reducción de tiempo de espera y la mejora de la atención, para lo cual se realizaron las siguientes acciones:

- **Identificación de la llamada entrante por Segmento de Valor:** Cada llamada que ingresa al Call Center es identificada y clasificada en su segmento de valor respectivo, de manera que si se trata de un cliente oro (de alto valor), es derivado a un pull especializado y exclusivo para este tipo de clientes.
- **Atención mediante el pull especializado:** El pull de valor se encuentra dividido de acuerdo a los diferentes motivos de llamadas que pueda tener un cliente:
 - **Pull Post Venta Internet:** Para cualquier tratamiento referente al servicio speedy como: cambios de velocidad, consultas, denuncia de averías, afiliaciones etc.
 - **Pull Migraciones:** Para cualquier tratamiento referido a cambios en el tipo de líneas: entre líneas abiertas, control y prepago.
 - **Pull Retenciones:** Para cualquier pedido de baja de servicio telefónico para realizar un trabajo de identificación del motivo del pedido y proporcionarle al cliente otras opciones que le permitan conservar su línea.

Pull Reclamos: Para cualquier tratamiento de algún reclamo referente a la facturación. demora de pedidos, etc.

Pull Larga Distancia: Para cualquier tratamiento referido a planes de Larga Distancia Nacional e Internacional como: adquisición de planes, migración de planes, desafiliaciones, consulta sobre el uso de cada plan.

Pull de Financiamientos: Para ofrecer al cliente la posibilidad de fraccionar su deuda en caso no puedan cancelar la totalidad de su deuda

➤ **Implementación en los Multicentros y Centros de Cobro**

Los multicentros y los centros de cobros constituyen las formas de contacto presencial con los clientes, siendo esta forma de interacción la de mayor impacto en la forma en que conciben la calidad de servicio que brinda la empresa y en muchos casos toda la imagen corporativa. Es por esto que la implementación del servicio por segmento de valor se realizó con mucho cuidado, con la finalidad de no detener el flujo de las actividades normales mientras se implementan las mejoras. Estas mejoras se aprecian principalmente en los clientes que la empresa considera de alto valor ya que han buscado reducir su tiempo de espera y mejorar la calidad de su atención. Las estrategias de implementación se basaron en dos frentes:

- **Identificación del cliente por segmento de valor:** Se realizó una interfaz entre el sistema Qmatic (Sistema de entrega de tickets) y los sistemas comerciales para poder identificar a los clientes a los que se le dará preferencia en la atención.

- **Atención mediante el pull especializado:** La estrategia de la implementación de atención por segmento de valor se dio a través de pulls especializados en cada oficina comercial e impulsando el débito automático para los clientes de mayor valor (Oro). Los pulls de valor cuentan con asesores especializados en todos los temas que el cliente pueda requerir, como son retenciones de líneas e internet, reclamos, financiamientos, migraciones, adquisiciones de nuevos productos y servicios, etc.

4.3.3.3 Consolidar ventanilla única 104

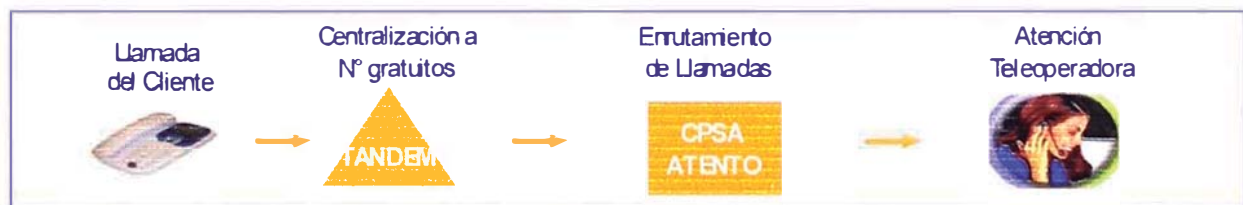
Anteriormente para las diferentes gestiones que el cliente quería realizar a través de una llamada telefónica contaba con una serie de números 0800 para cada una de sus gestiones. Esto traía como consecuencia confusión en los clientes aumentando la cantidad de llamadas a números incorrectos, congestionando la red comercial telefónica e incrementando la insatisfacción de los clientes. En estudios realizados se concluyó que un 45% de las llamadas recibidas eran erróneas y el 89% de éstas se volvían a efectuar. Adicionalmente, el porcentaje de insatisfacción llegaba a un 45%. Como alternativa a este problema y con la finalidad de aumentar la satisfacción de los clientes se optó por canalizar todas estas llamadas en un único número brindado al público 104. Esto no significó que los 0800 dejaran de funcionar sino que las llamadas entran por un sólo canal y luego, dependiendo el motivo de la llamada del cliente, son derivadas ya sea a un pull interno del 104 o a una de estas centrales anteriormente denominadas 0800.

➤ Optimización del menú de acceso al 104

Ante el enrutamiento casi único de los servicios de atención telefónica al número 104 se presentaría un problema de congestión en determinados días y horas pico. Los picos de llamadas se registran los días lunes y en los horarios de 10:00 am. a 1:00 pm. y de 4:00 pm. a 6:00 pm.

Podemos ver el proceso de atención telefónica en el siguiente esquema:

Cuadro N° 4.4: Proceso de Atención Telefónica



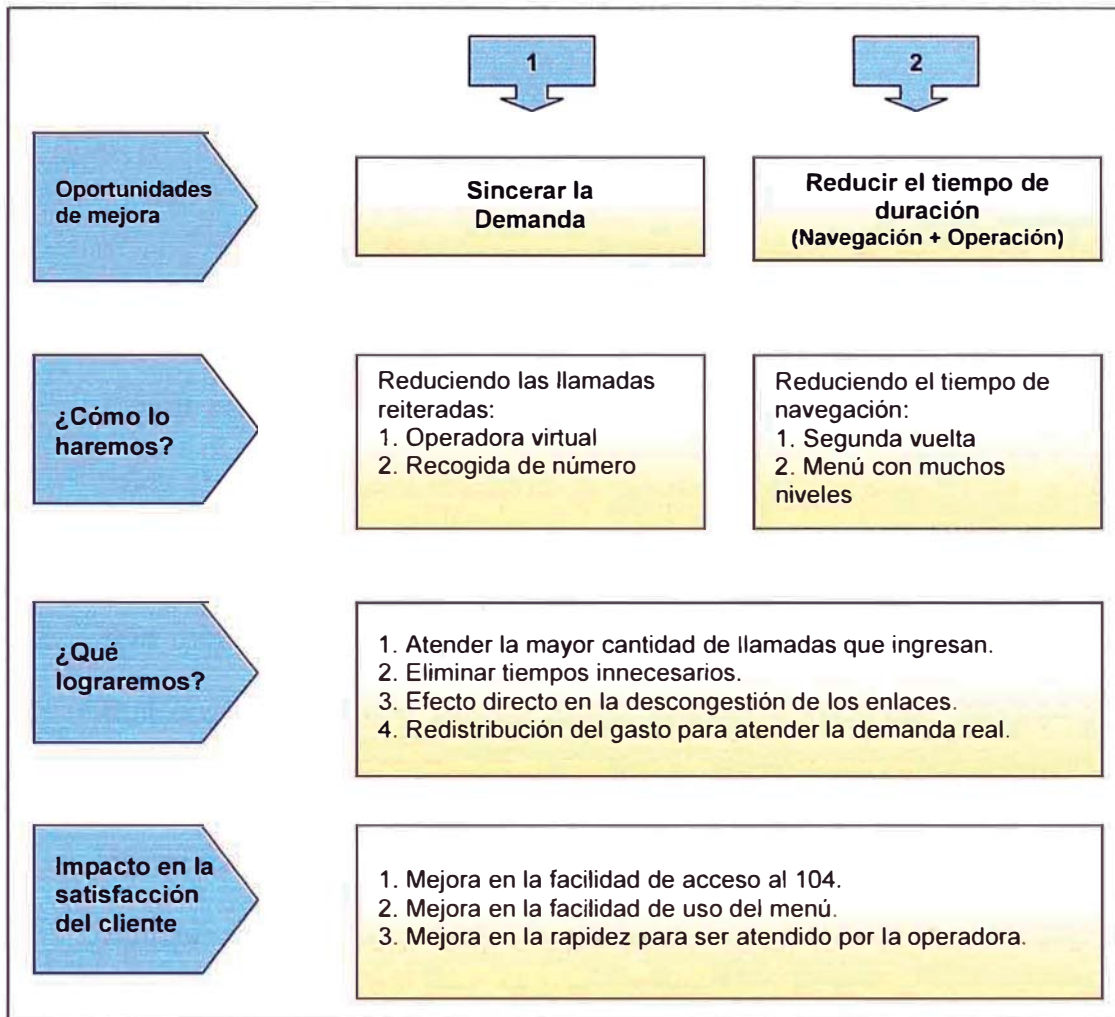
Fuente: La empresa

Ante este panorama, ¿cómo incrementar la satisfacción del cliente con los mismos recursos? Mediante el aprovechamiento de las siguientes oportunidades de mejora:

- Sincerar la demanda
- Reducir el tiempo duración (navegación + operación)

Las actividades a desarrollarse se reflejan en el siguiente esquema:

Cuadro N° 4.5: Actividades a realizar en el 104



Fuente: La empresa

- **Sincerar la demanda:** Se refiere a disminuir o tratar de eliminar todas las llamadas reiterativas o segundas llamadas, realizadas como consecuencia al no haber atendido al cliente en su primer contacto.

Los puntos atacados para sincerar la demanda del servicio fueron:

- **Operadora Virtual:** El servicio del 104 tenía como primer menú tres opciones que eran:
 - Opción 1: Consulta de saldos (29% del total de llamadas entrantes).
 - Opción 2: Ventas (10% del total de llamadas entrantes).
 - Opción 3: Otras gestiones (61% del total de llamadas entrantes).

Como vemos, la Opción 3 era la más requerida por los clientes al llamar al 104. Una vez que ingresaba su llamada y marcaban esta opción debían esperar a que les contestara una operadora virtual, quien indicaba al cliente que mencionara la gestión que quería realizar con la finalidad de derivarlo al pull correspondiente. Sin embargo, esto originaba que muchos clientes no dieran una respuesta a esta operadora virtual ante lo cual volvían a escuchar el menú principal. Finalmente, los clientes optaban por colgar y volvían a realizar la llamada, lo cual origina mayor insatisfacción en ellos y congestión en el servicio.

Esta situación impulsó a implantar un menú de un sólo nivel donde el cliente encuentre todos los motivos por el cual puede estar llamando y si tiene algún otro motivo es derivado a una operadora.

Los objetivos que se querían alcanzar con esta variación fueron:

- Reducir tiempo de duración de las llamadas.
- Liberar recursos IVRs.
- Reducir caídas y llamadas reiterativas.
- Reducir transferencia por derivación incorrecta.

- **Recogida de Número:** Como consecuencia de la atención por segmento de valor se hizo necesario conocer el número telefónico al cual se iba a atender y de esta manera derivar al cliente al pull correspondiente.

Según datos y estudios, la gran mayoría de números que solicitaban atención vía el 104 era por gestiones o pedidos referidos al mismo número desde donde se realizaba la llamada. Ante esta situación se optó por eliminar la recogida de número a excepción del segmento Pymes. Con este cambio se pretendía:

- Eliminar contención y reiteración de llamadas.
- Facilitar el acceso.
- Disminuir tiempo de navegación.

- **Reducir tiempo de Navegación**

Se refiere a disminuir el tiempo de duración de la llamada del cliente desde el momento en que éste ingresa, considerando el menú de opciones, el tiempo de espera y el tiempo de atención de la llamada por el pull especializado.

Los puntos que se atacaron para reducir el tiempo de navegación del servicio fueron:

- **Segunda Vuelta:** Anteriormente los clientes que no marcaban ninguna opción del menú principal del 104, eran regresados nuevamente al inicio del menú y volvían a escuchar todas las opciones, es decir se aplicaba un máximo de dos vueltas al menú a cada cliente antes de derivarlo con la operadora. Esto traía como consecuencia demora en la atención y

malestar en los clientes. Se procedió a eliminar esta segunda vuelta de manera que si el cliente no marca ninguna opción en su primer acceso al menú es derivado directamente a una operadora.

4.3.3.4 Uniformidad en la información al cliente

Se decidió mejorar el sistema de capacitación y formación de la Red Comercial, para asegurar la buena información brindada al cliente con un monitoreo y evaluación permanente, todo esto sostenido con las mejoras en el sistema de información interna, identificación y uniformización de lenguajes y términos de fácil comprensión y entendimiento de los productos y servicios, soportados a la vez con la creación de facilitadores de consulta.

4.3.4 ESTRATEGIAS ORIENTADAS A GARANTIZAR EL SERVICIO

Se refiere a la atención oportuna que la corporación brinda a cada una de los clientes ante cualquier requerimiento post-venta. La estrategia utilizada consistió en los siguientes pasos:

4.3.4.1 Clasificación de Pedidos

Del total de pedidos solicitados por el cliente se realizó una primera clasificación macro de acuerdo al volumen de éstos determinándose:

- Pedidos críticos: 80% del total de pedidos.
- Pedidos secundarios: 20% del total de pedidos.

4.3.4.2 Mejora en los procesos de atención

Se mejoraron los procesos de atención asociados a estos dos grupos de pedidos; los cuales se detalla a continuación:

➤ **Levantamiento de Información:**

Se analizó la información y procesos de pedidos correspondientes al año anterior (Enero 2004 – Diciembre 2004) determinándose dos sub grupos de pedidos: con demora y sin demora. Los pedidos con demora son aquellos que, debido a su naturaleza, deben pasar por el tratamiento de dos o más áreas diferentes para su atención, mientras que los pedidos sin demora son aquellos tratados en una única área.

➤ **Definición de plazos de pedidos y segmento de valor:**

Con la misma data histórica se analizaron los procesos involucrados en cada pedido, así como el tiempo promedio utilizado para su atención. Esto permitió optimizar muchos de ellos a través de la automatización de tareas, eliminación de duplicidad de trabajo, el empowerment, la repotenciación de equipos y sistemas comerciales y la implementación de sistemas web para contar con información en línea y compartida.

Estas acciones permitieron disminuir y homogenizar los tiempos promedio de atención con lo cual se pudo determinar que en el caso de pedidos sin demora estos deberían ser atendidos en un plazo máximo de tres días útiles a partir de la solicitud del cliente. En los casos de los pedidos con demora se coordinó

previamente con todas las áreas involucradas para determinar sus plazos máximos de atención, determinando también un plazo máximo permitido según el pedido correspondiente.

Por otro lado y siguiendo con la nueva filosofía de segmentación de clientes se estableció una prioridad de atención de pedidos para los clientes oro, de forma de asegurar su completa satisfacción.

➤ **Herramientas de Valor**

El objetivo del establecimiento de mejoras en los procesos de pedidos no solamente consiste en atender eficientemente cada requerimiento, sino en hacerlo sobrepasando las expectativas del cliente en lo referente a calidad de servicio. En este sentido, se adoptaron algunas medidas como el agendamiento de pedidos, proceso que se realiza para aquellos pedidos que requieren de una visita técnica y consiste en llamar al cliente con la finalidad de definir junto con él la fecha y horario de la visita del técnico. De esta forma se da la opción al usuario de establecer el horario que más le convenga.

Posteriormente, una vez atendido el pedido, se envía una confirmación del mismo a través de una carta en caso de modificación del contrato original o de un IVR para cualquier otro tipo de solicitud.

➤ **Definición de Puntos de Control**

Ante la diversidad de áreas y procesos involucrados en cada pedido, se determinó a un sólo departamento (Sub Gerencia de Aseguramiento del Servicio)

para el seguimiento y análisis de toda la información proveniente de las áreas involucradas directamente con los procesos. Esta información es remitida diariamente en un cuadro resumen donde se muestra toda la gama de pedidos, el estado de los mismos y el tiempo transcurrido desde la solicitud del abonado. De esta forma es posible identificar qué procesos no están cumpliendo con los plazos establecidos para poder gestionar dichas demoras. A la vez se puede identificar cuellos de botella en distintas tareas, con la finalidad de plantear mejoras en un trabajo conjunto con las áreas involucradas.

➤ **Diseño de Programas de Capacitación**

Un aspecto muy importante en la atención de los pedidos es la preparación del personal involucrado en la atención directa al cliente enfocado en dos frentes: personal técnico y asesores comerciales. En el primer caso es importante capacitarlos en los aspectos tecnológicos y en las formas de relacionarse con el cliente; en el segundo caso se debe hacer en lo referente a procesos y plazos relacionados a cada pedido de manera de informar al cliente la demora real de su solicitud.

4.3.5 ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL ACERCAMIENTO AL CLIENTE

Con frecuencia escuchamos que una de las fórmulas para que una empresa tenga éxito es ofrecer atención impecable para lo cual deberá conocer a fondo su clientela. Muy bien pero ¿cómo acercarse a ella? La mayoría de los emprendedores está de acuerdo en que puede vender más y mejor si conoce a sus clientes; sin embargo, al tratar de llevar a cabo la investigación sobre sus gustos y necesidades, notan que es más complicado de lo que parece. Al no saber cómo investigar y cuál es la información que hay que recabar, existe la posibilidad de que el intento fracase y el emprendedor considere que la recomendación está equivocada o que puede aplicarse en su entorno de negocios. Ante este panorama, la empresa ha realizado diferentes programas orientados a acercarse a sus clientes.

4.3.5.1 Programas Especiales

Son programas orientados a mejorar la satisfacción de los clientes externos e internos tomando como principal aporte las ideas de los propios trabajadores. Para el desarrollo de estos proyectos se siguieron los siguientes pasos:

➤ Planificación

Equipo encargado del proyecto

- **Modelo de Contrato del equipo:** Debido a la importancia del proyecto “Compromiso Cliente”, la empresa tomó personal de diferentes áreas del grupo y estableció un área fija. Esta se encargó de los dos sub proyectos que se realizaron como parte como parte integrante del programa. Debido a esto,

no se contrató personal adicional para el desarrollo de “Epidemia de Ideas” y “Agentes del Cambio”.

- **Misión del equipo:** La misión del equipo fue implementar de manera adecuada todos los pasos que conforman los proyectos “Epidemia de Ideas” y “Agentes de Cambio” de tal manera que se realizarán dentro de los plazos establecidos y que permitieran conseguir los objetivos trazados. El equipo se comprometió a tener conocimiento permanente del estado y avances de los proyectos; de forma que se puedan prever posibles problemas y corregirlos oportunamente. Asimismo, el equipo se aseguró de que las fases del proyecto fueran comunicadas correcta y oportunamente a los trabajadores de la empresa ya que el éxito de los mismos dependería de su nivel de compromiso.
- **Código de Conducta:** El equipo se comprometió a:
 - Promover la participación de todos los miembros del equipo al momento de realizar las distintas propuestas acerca de cómo se llevarían acabo los proyectos.
 - Formar un equipo compacto que hiciera frente a los problemas que se presentarían a lo largo de la ejecución de los proyectos de manera rápida y efectiva.
 - Dar alternativas de solución en un plazo no mayor a dos días útiles a partir de conocido algún problema, en los casos en que los problemas surgidos no tuvieran solución inmediata.

- Centrarse únicamente en cumplir los objetivos y resolver problemas y no generar situaciones conflictivas dentro del equipo.
- **Pautas de las reuniones:** El equipo se comprometió a:
 - Asistir puntualmente a todas las reuniones, con una agenda de temas preseleccionados elaborada por cada miembro.
 - Desarrollar una agenda antes de todas las reuniones con los directivos.

➤ **Ejecución de los programas**

- **Programa de Epidemia de Ideas**

“Epidemia de Ideas” fue un proyecto de seis meses de duración que se implementó como parte del programa “Compromiso Cliente” y que se desarrolló con la finalidad de que todos los empleados de la empresa, reunidos en grupos multidisciplinarios llamados “Células”, pudieran presentar ideas innovadoras para mejorar la satisfacción del cliente. El proyecto se basó en la idea de que los empleados tienen un contacto mucho más cercano con el cliente y pueden llegar a conocer mejor sus necesidades. Las ideas se desarrollaron durante dos horas semanales llamadas “Horas de Terapia Intensiva” y las mejores ideas al final de todo el proceso fueron reconocidas, premiadas e implantadas. Asimismo, se realizaron fiestas tanto para el lanzamiento como para la premiación del evento. Los premios consistieron en vales de consumo y pasajes a nivel nacional e internacional. El proyecto estuvo dirigido a todos los empleados, con rango desde practicantes hasta jefes de área de todas las empresas del grupo.

- **Programa Agentes del Cambio**

“Agentes del Cambio” es un proyecto de seis meses de duración que se está implementando también como parte del programa “Compromiso Cliente” y que se desarrolla con la finalidad de que todos los empleados de la empresa, reunidos en grupos multidisciplinarios llamados “Centrales de inteligencia” puedan presentar ideas innovadoras con la finalidad de convertir a la empresa en el mejor lugar para trabajar en el Perú. El proyecto se basa en la idea de que los empleados son los que mejor conocen sus necesidades. Las ideas se desarrollan durante dos horas semanales llamadas “Horas de Servicio Secreto” y las mejores ideas de todo el proceso serán reconocidas, premiadas e implantadas. El proyecto está dirigido a todos los empleados, con rango desde practicantes hasta jefes de área de la empresa. Una muestra de publicidad del programa se encuentra en el Anexo 5.

➤ **PROCESO DE EVALUACIÓN**

Las ideas obtenidas en ambos proyectos fueron y serán evaluadas según cuatro criterios con diferentes pesos ponderados de acuerdo al siguiente esquema:

Cuadro N° 4.6: Criterios de Evaluación

CRITERIO	PESO	DESCRIPCIÓN
Beneficio para los clientes	50%	Se evalúa el impacto de la idea en el bienestar y satisfacción de los clientes o usuarios.
Factibilidad de implementación	30%	Se evalúa si la idea es posible de implementar en el corto y mediano plazo.
Nivel de análisis	10%	Se mide la profundidad de análisis y la forma como se plantea la idea como solución al problema identificado.
Originalidad	10%	Se evalúa si la idea planteada es una solución creativa para el problema identificado.

Fuente: Elaboración propia

- **Comité de Evaluación**

Conformado por quince equipos multidisciplinarios que, a su vez estuvieron conformados por cinco gerentes y/o subgerentes de las empresas participantes. Cada equipo evaluador recibió alrededor de veinticinco ideas, seleccionando a las tres mejores ideas por grupo y obteniendo una selección total de treinta ideas finalistas. Cada célula o central de inteligencia realizó una presentación de cinco minutos a los Comités de Evaluación. Estas ideas fueron evaluadas por un jurado externo conformado por gerentes de empresas destacadas en servicio al cliente y/o vinculadas al sector, quienes eligieron las diez ideas finalistas para definir posteriormente las tres ideas ganadoras.

4.3.5.2 Integración centrada en el cliente

La satisfacción de los clientes es tarea de todos. Gracias a la voluntad de cambio y a las nuevas herramientas disponibles que la Corporación ofrece a sus colaboradores una nueva forma de pensar y hacer las cosas, siempre con el objetivo primordial de alcanzar la satisfacción total del cliente. Adicionalmente, se determinó que en realidad se conocía poco el perfil real del cliente cuando se tenía un contacto con él. Por ende, los colaboradores que mantenían una relación directa con el usuario debían estar preparados para informarse sobre sus principales necesidades, los productos que tenía, su nivel de facturación mensual, si contaba con internet, etc. Esta información permitió ofrecerle soluciones de acuerdo a sus necesidades de comunicación al momento de entablar cualquier contacto.

Ante este panorama y con la finalidad de alinear a la organización en función al cliente, sensibilizándola ante sus necesidades y generando oportunidades de mejora, se implementaron los siguientes proyectos:

➤ Sistema de “Voz del Cliente”

Programa que consiste en tomar la opinión del cliente en la forma de gestión realizada e implementar constantes mejoras de acuerdo a sus sugerencias. Se hace necesario, entonces, escuchar y entender a los clientes e incorporar su satisfacción en la gestión diaria. Las herramientas que se utilizan para recoger la opinión de los clientes son los focus group para la identificación de drivers a nivel operativo y las encuestas de satisfacción como herramienta de gestión operativa. Lo que se busca es “vivir” la percepción del cliente en todas las unidades que

intervienen en el servicio, brindar feedback a clientes insatisfechos, cambiar la experiencia del cliente, y detectar oportunidades de mejora.

Los datos recogidos se emplean para implementar mejoras en:

- Atención Presencial y Telefónica
- Reclamos de Facturación
- Recibo Telefónico
- Post-Venta Speedy
- Provisión y mantenimiento de Speedy

Un afiche alusivo a este programa se muestra en el Anexo 6.

➤ **Día del servicio**

Consiste en la asignación de un día para que determinados gerentes de la compañía visiten los canales de atención, donde se interactúa con los clientes, escuchando directamente sus quejas, sugerencias y necesidades. Estas visitas son mensuales, rotativas y obligatorias, de manera que todos los altos mandos pueden experimentar el contacto directo con los clientes.

➤ **Talleres de Servicio**

Son grupos de trabajo conformados por personal de distinto nivel jerárquico perteneciente a las diferentes áreas vinculadas a la cadena de atención al cliente, en donde se intercambian experiencias y se detectan oportunidades de mejora que son trasladadas a proyectos de implementación. Los talleres de servicios se realizan mensualmente en un local distinto al centro de labores y

tienen una duración de tres días. Cuentan con expositores de cada área participante e incluyen visitas a los centros de atención al público, de manera que los participantes pueden tener una visión global de la gestión que realiza la empresa.

➤ **Fideliza**

Es un sistema al que tienen acceso todos los trabajadores, a través de intranet, que permite registrar cualquier inquietud o reclamo que los clientes les hayan manifestado directamente, en entornos distintos a los ofrecidos por la empresa, normalmente familiares o amicales. La ventaja de este sistema es que permite una atención mucho más rápida y que está compartido a todas las empresas del grupo. Ver Anexo 7.

4.3.5.3 Construir confianza

➤ **Claridad en el recibo**

A través del recibo telefónico la empresa no sólo tiene un contacto más con sus clientes, sino que es un contacto muy especial ya que les comunica cuánto les está cobrando por el servicio prestado. En este sentido, es necesario que los recibos sean transparentes y fáciles de entender, de manera que el cliente pueda confiar en su contenido y en la organización. Hace algunos meses se realizaron algunas modificaciones y gracias a ello todos los aspectos relacionados con el recibo telefónico mejoraron, siendo el driver que mostró mayor crecimiento el de “Facilidad para entender lo que se está cobrando por consumos”. Asimismo, la inclusión de la relación de llamadas fijo-móvil local también impactó

positivamente en la percepción de los clientes. Sin embargo, se han propuesto modificaciones adicionales con la finalidad de seguir mejorando. Entre éstas podemos señalar:

- Inclusión de una zona de mensajes personalizados donde se podrán colocar reconocimientos por récord de pagos, saludos por cumpleaños, saludos por fiestas, etc.
- Inclusión de una zona de tarifas donde se indicará el costo por minuto y por establecimiento de llamada en caso se trate de una línea abierta o los minutos disponibles con los que cuenta el cliente de acuerdo a su plan, en caso de trate de una línea límite de consumo o prepago.
- El reemplazo de un gráfico circular que se viene usando hasta ahora, por un grafico de barras, el cual permitirá al cliente observar la evolución de su consumo de los últimos seis meses.
- El cambio del logo ISO de Facturación de la parte inferior a la parte superior del recibo, lo cual puede generar mas confianza en el documento.
- El cambio del diseño del sobre en donde se entrega el recibo.

Estas medidas se están tomando en cuenta en el diseño de un nuevo modelo de recibo, el cual se encuentra en plena evaluación de todas las áreas involucradas y estará emitiéndose en los próximos meses.

CAPITULO V

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Cada una de las estrategias adoptadas en el capítulo anterior busca conseguir un objetivo y para determinar si éste está siendo alcanzado ha sido necesario definir indicadores que nos muestren la situación antes y después de los cambios realizados.

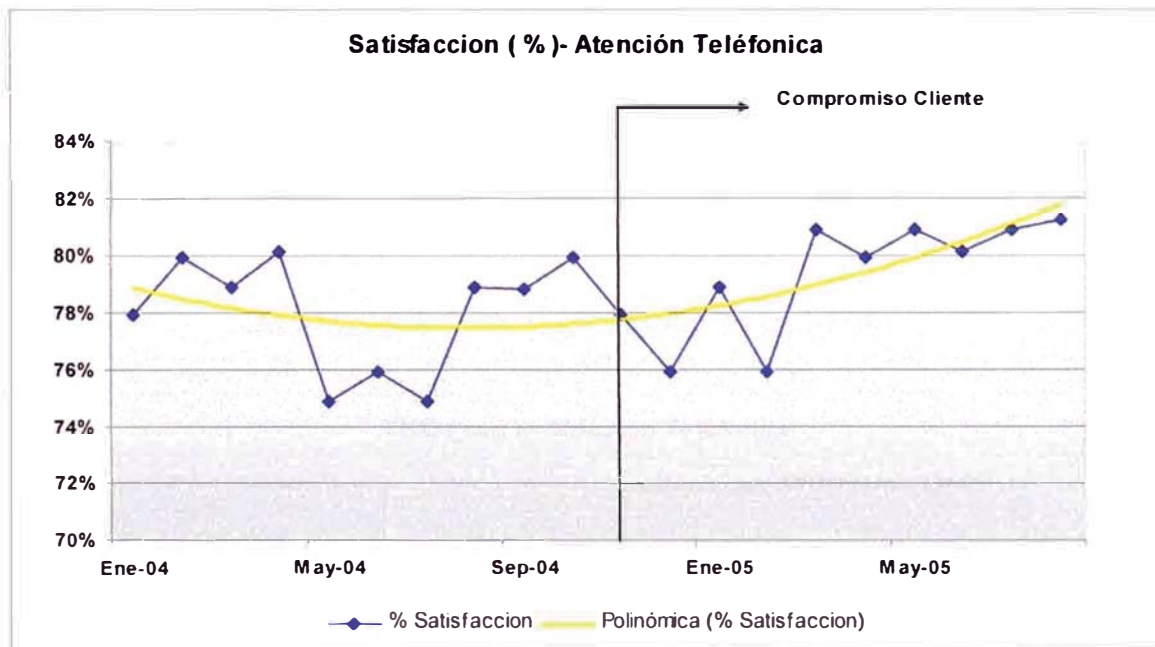
Las encuestas realizadas para medir la satisfacción de los clientes sobre la atención telefónica y presencial se encuentran en los Anexos 8 y 9, respectivamente.

5.1 INDICADORES DE SATISFACCIÓN EN CANALES DE ATENCIÓN

5.1.1 CALL CENTER

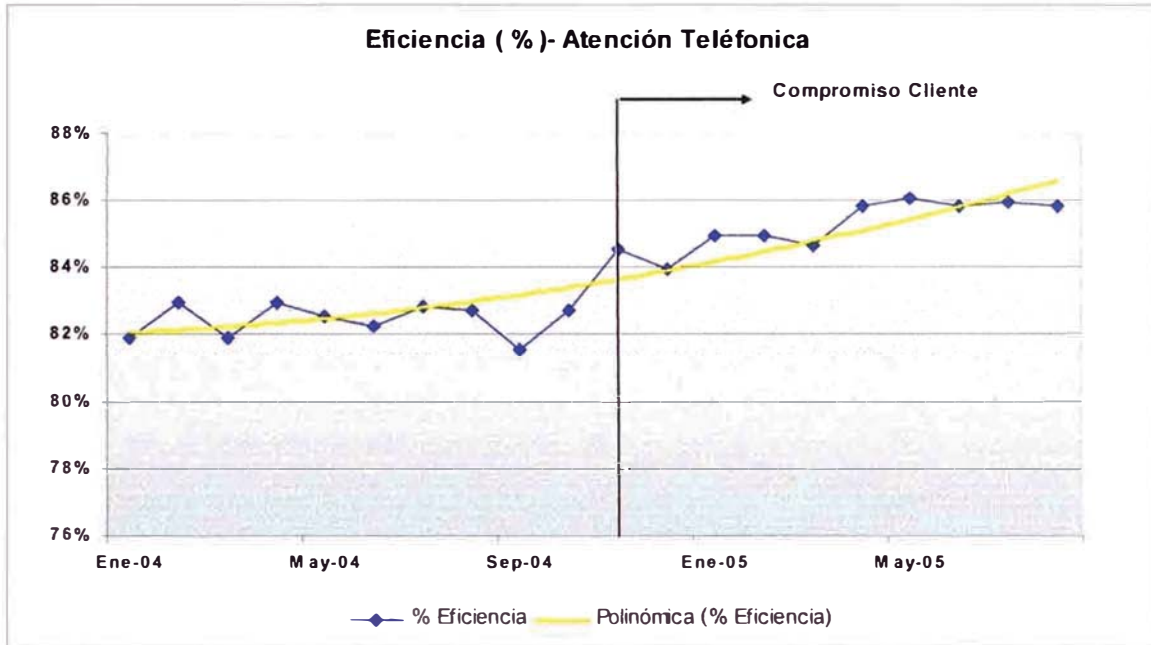
5.1.1.1 Indicadores Globales

Cuadro N° 5.1: Satisfacción en la atención telefónica



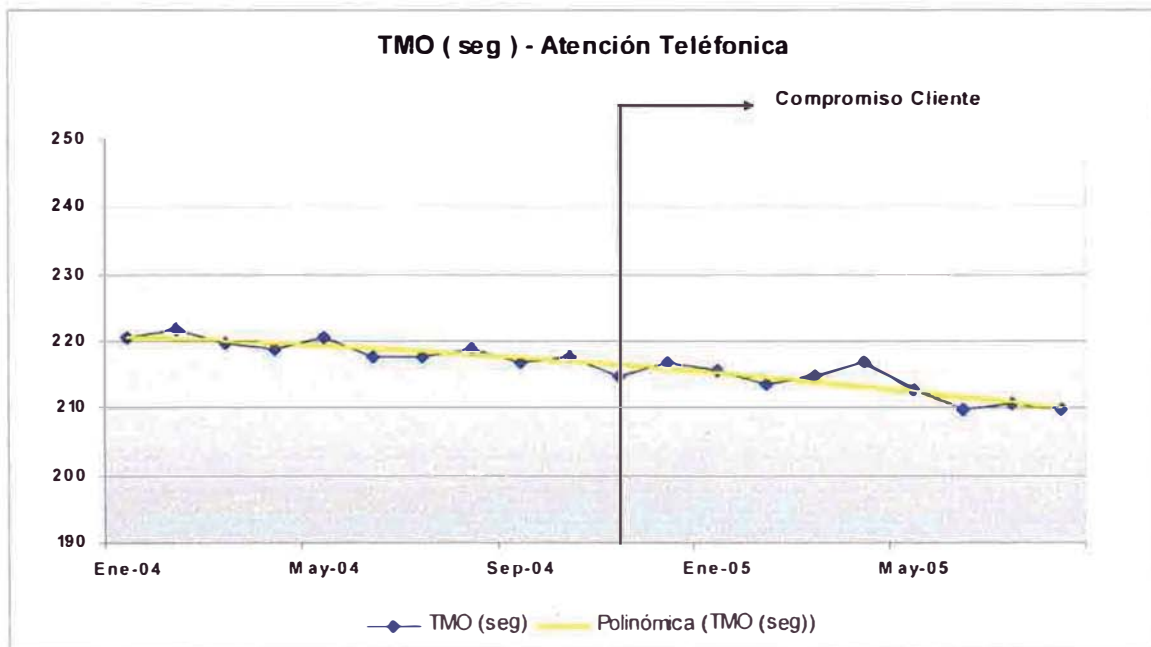
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.2: Eficiencia de llamadas completadas



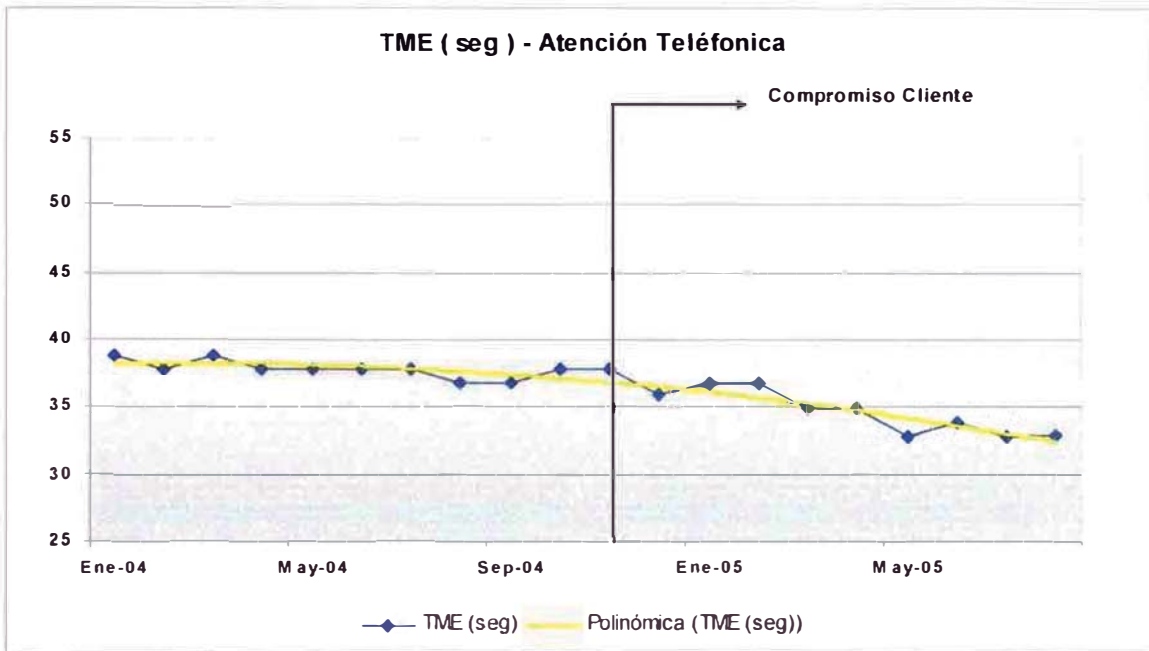
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.3: Tiempo Medio de Operador



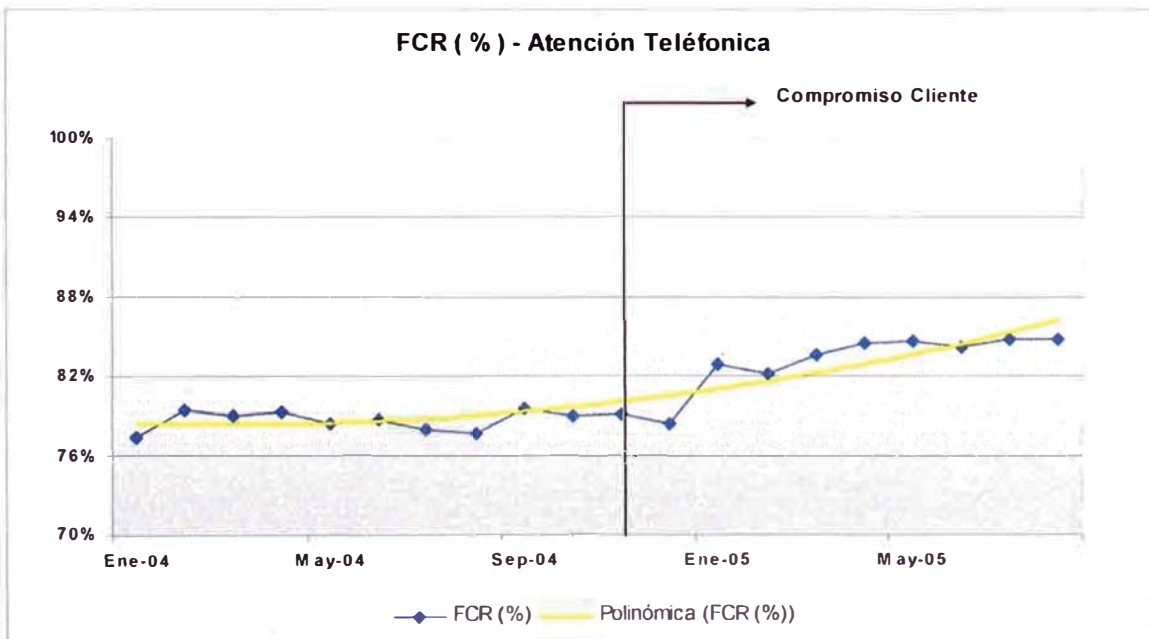
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.4: Tiempo Medio de Espera



Fuente: Elaboración propia

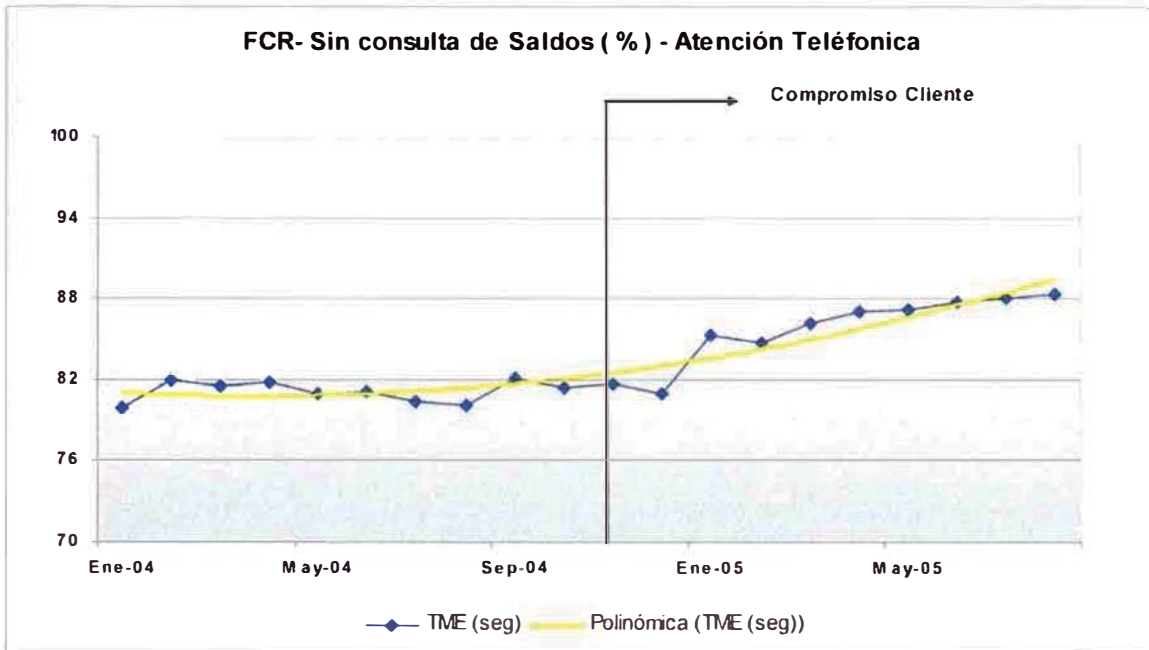
Cuadro N° 5.5: FCR Telefónico*



Fuente: Elaboración propia

* Porcentaje de llamadas atendidas en el primer intento

Cuadro N° 5.6: FCR sin consulta de saldo**

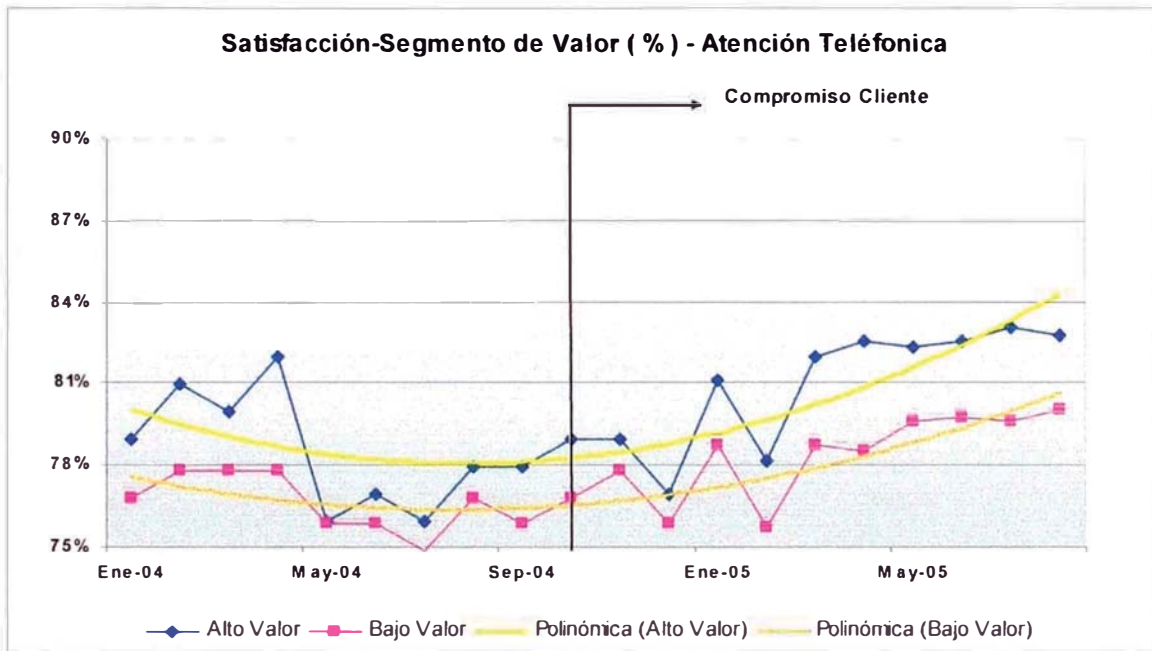


Fuente: Elaboración propia

** Porcentaje de llamadas atendidas en el primer intento sin considerar las llamadas por consulta de saldos.

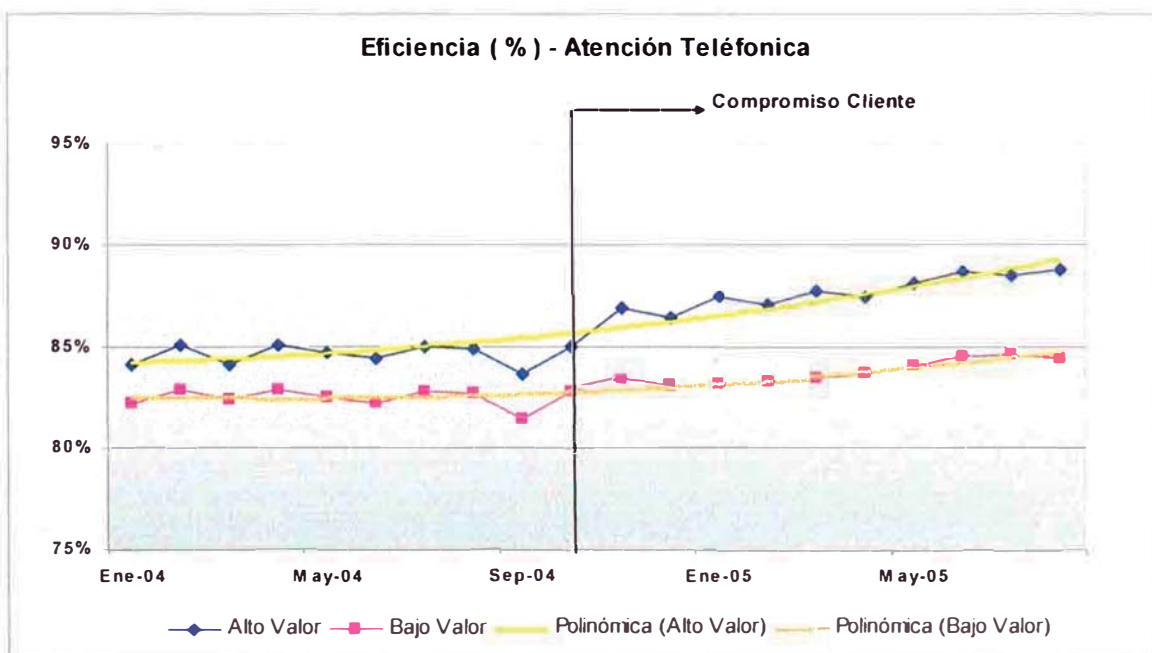
5.1.1.2 Indicadores por segmento de valor

Cuadro N° 5.7: Satisfacción telefónica por Segmento de Valor



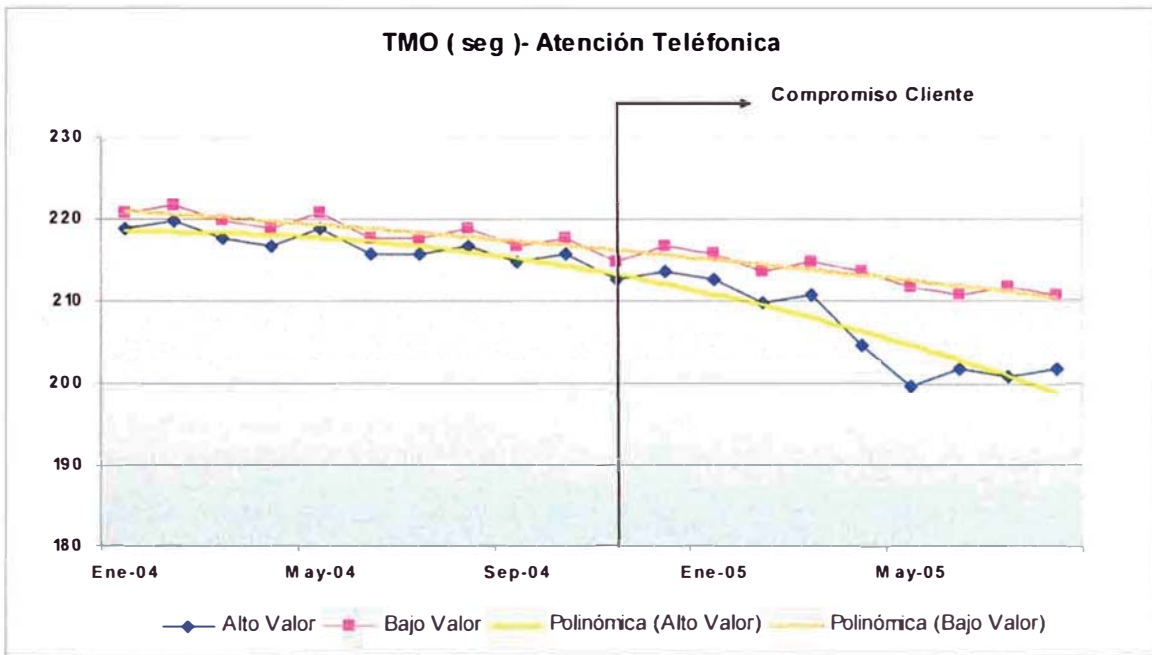
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.8: Llamadas completadas por Segmento de Valor



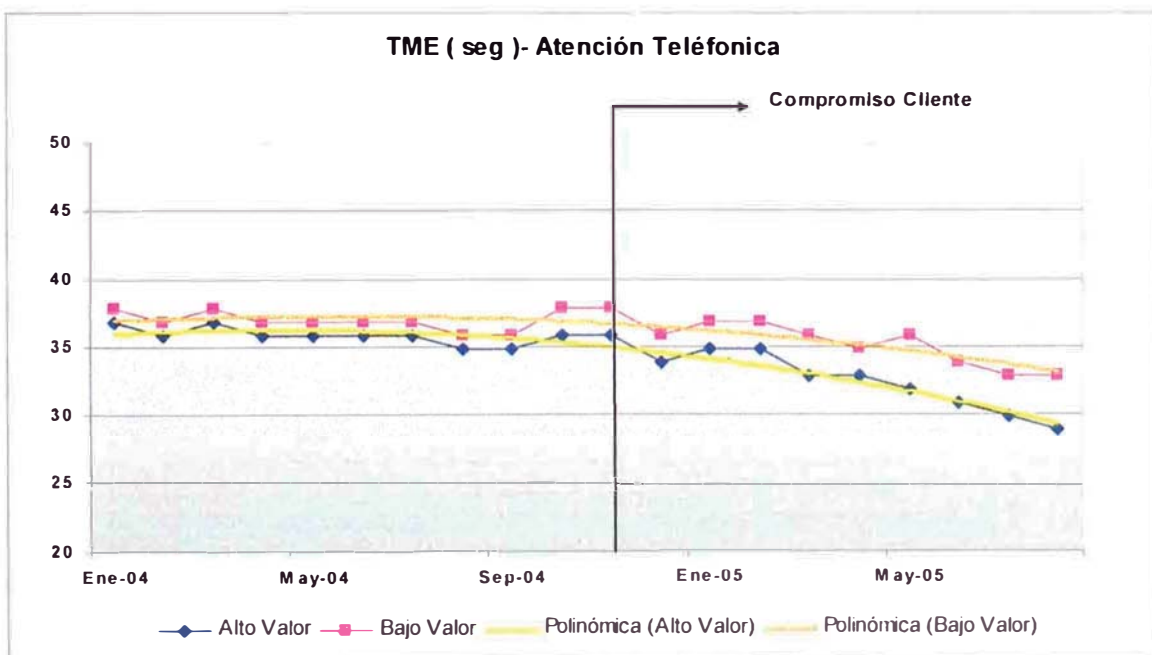
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.9: Tiempo Medio por Operador por Segmento de Valor



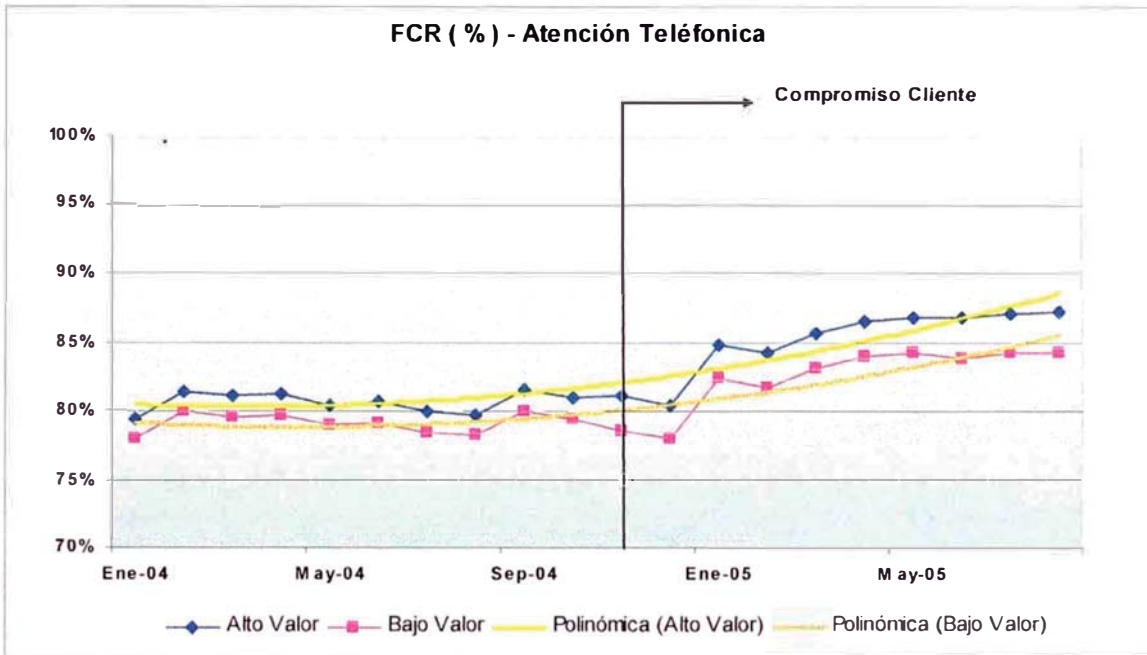
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.10: Tiempo Medio de Espera por Segmento de Valor



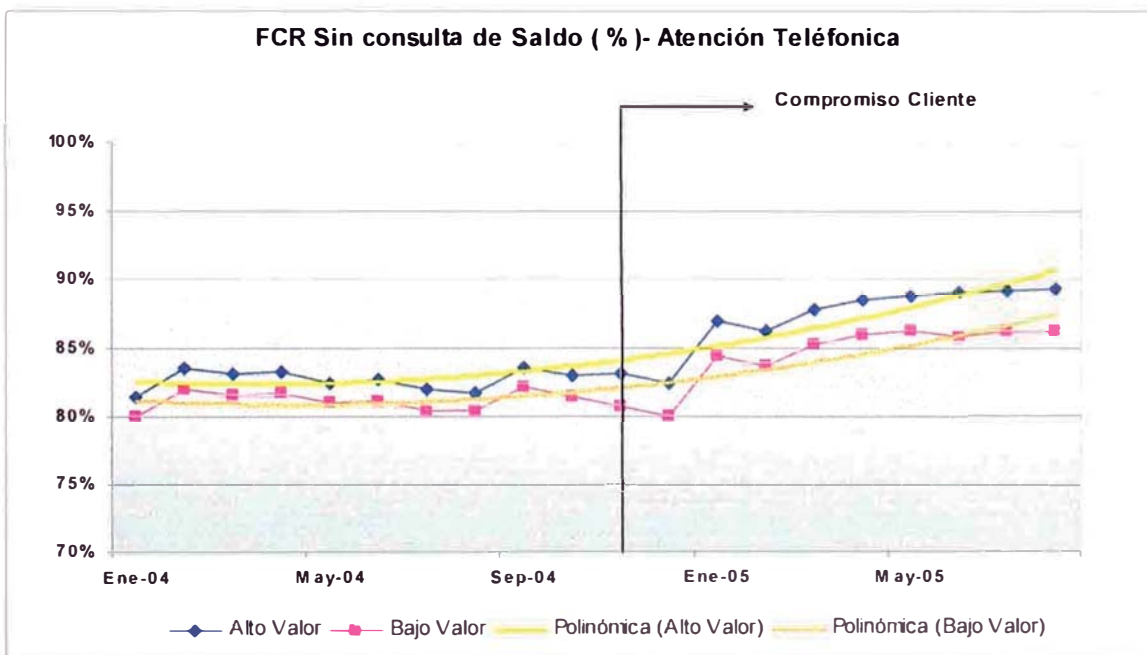
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.11: FCR telefónico por segmento de valor



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.12: FCR sin consulta de deuda por segmento de valor

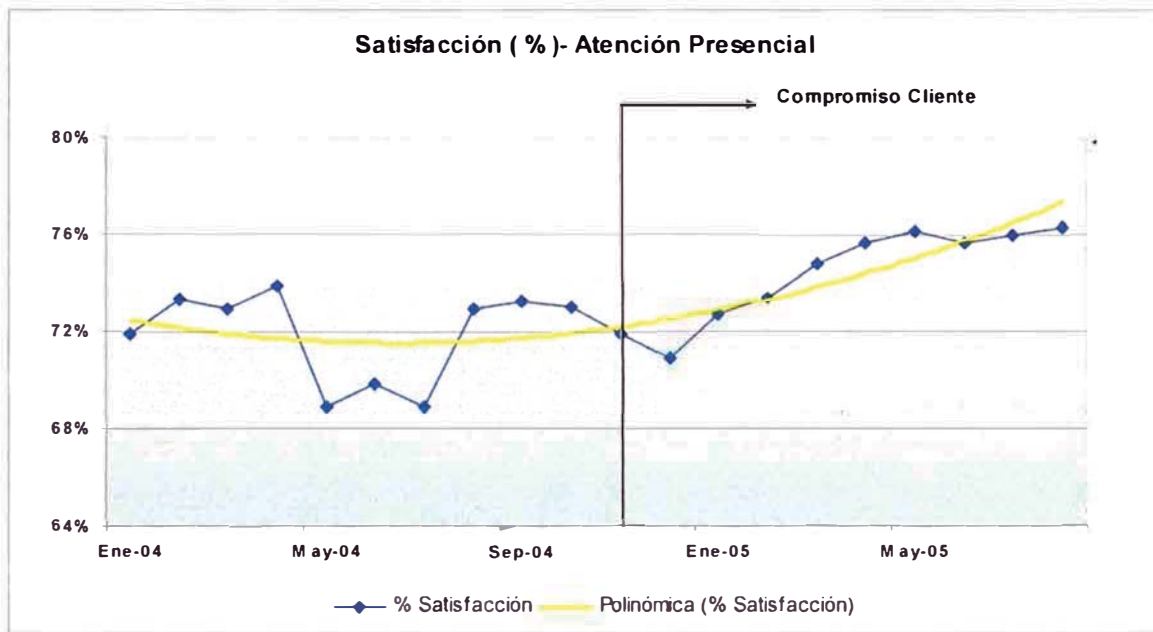


Fuente: Elaboración propia

5.1.2 SATISFACCIÓN EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN PRESENCIAL

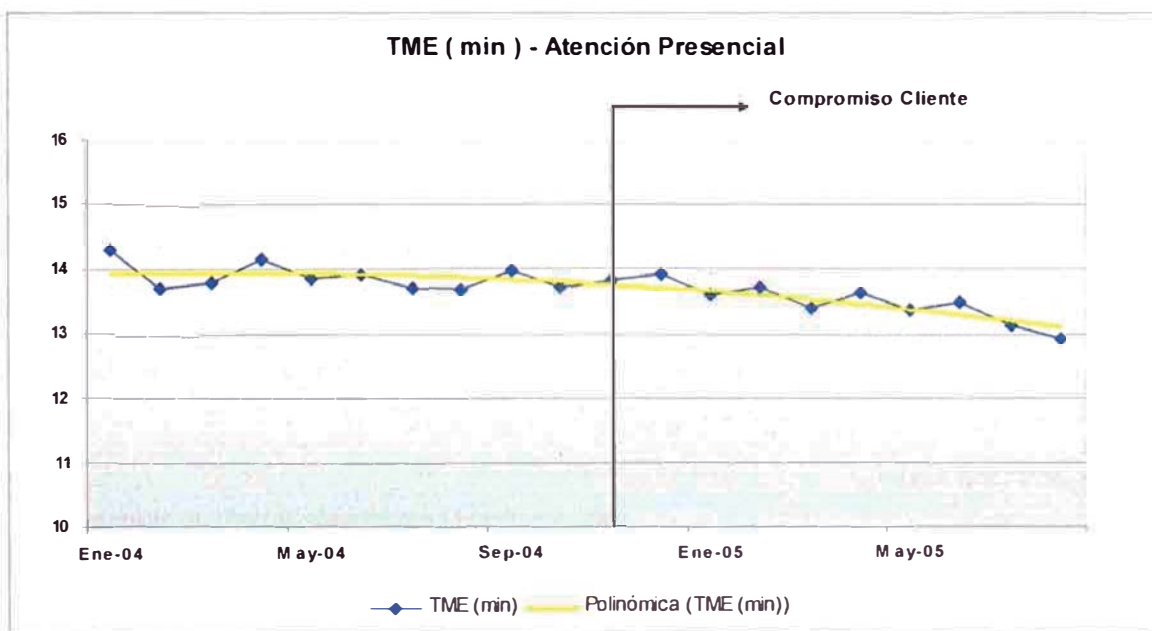
5.1.2.1 Indicadores globales

Cuadro N° 5.13: Satisfacción en la Atención Presencial



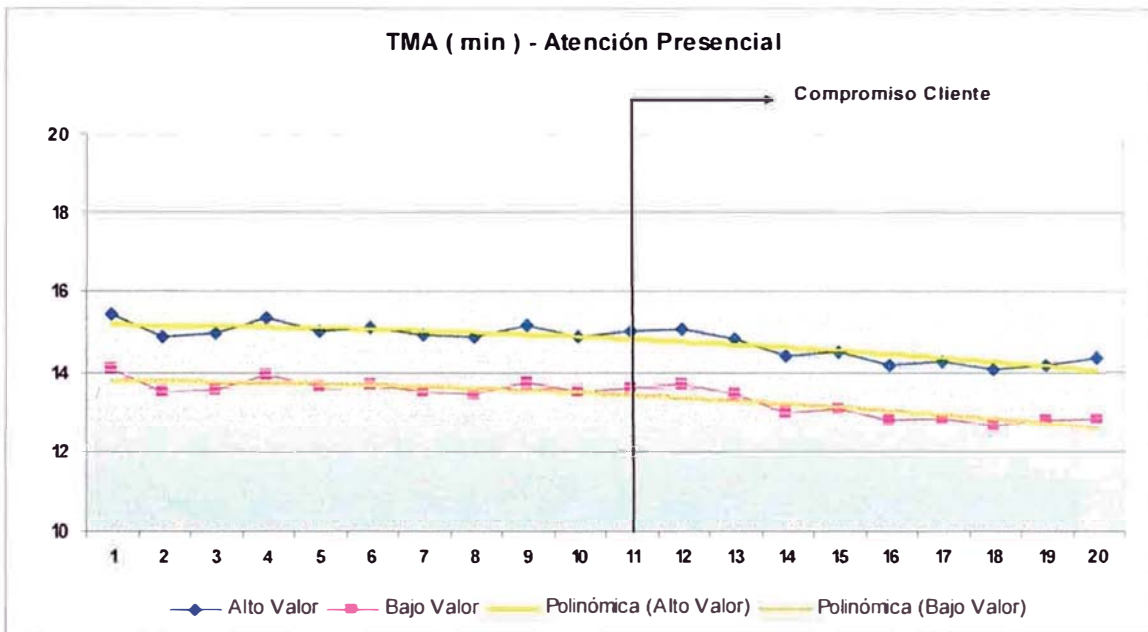
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.14: Tiempo Medio de Espera



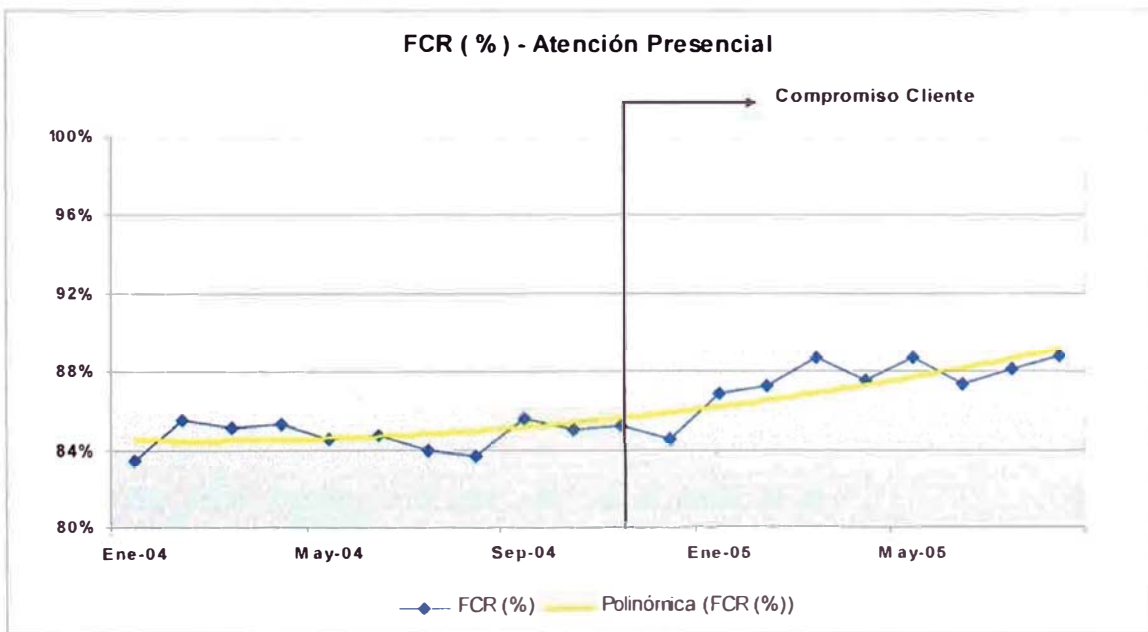
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.15: Tiempo Medio de Atención



Fuente: Elaboración propia

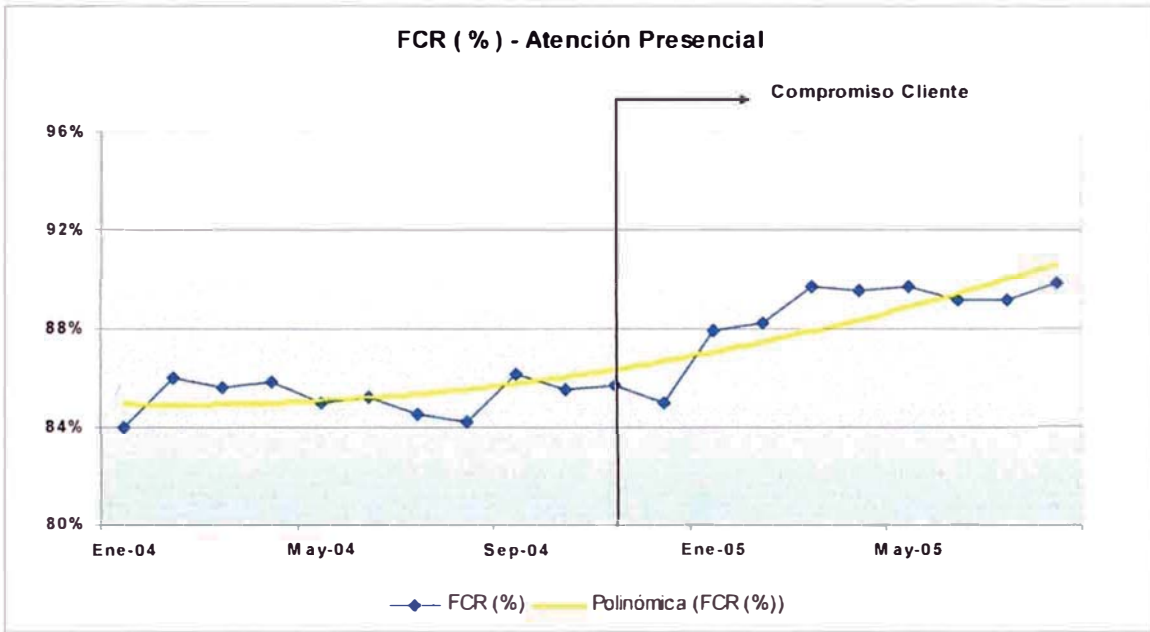
Cuadro N° 5.16: FCR Presencial*



Fuente: Elaboración propia

* Porcentaje de clientes atendidos en la primera visita

Cuadro N° 5.17: FCR Presencial sin consulta deuda/explicación recibo**

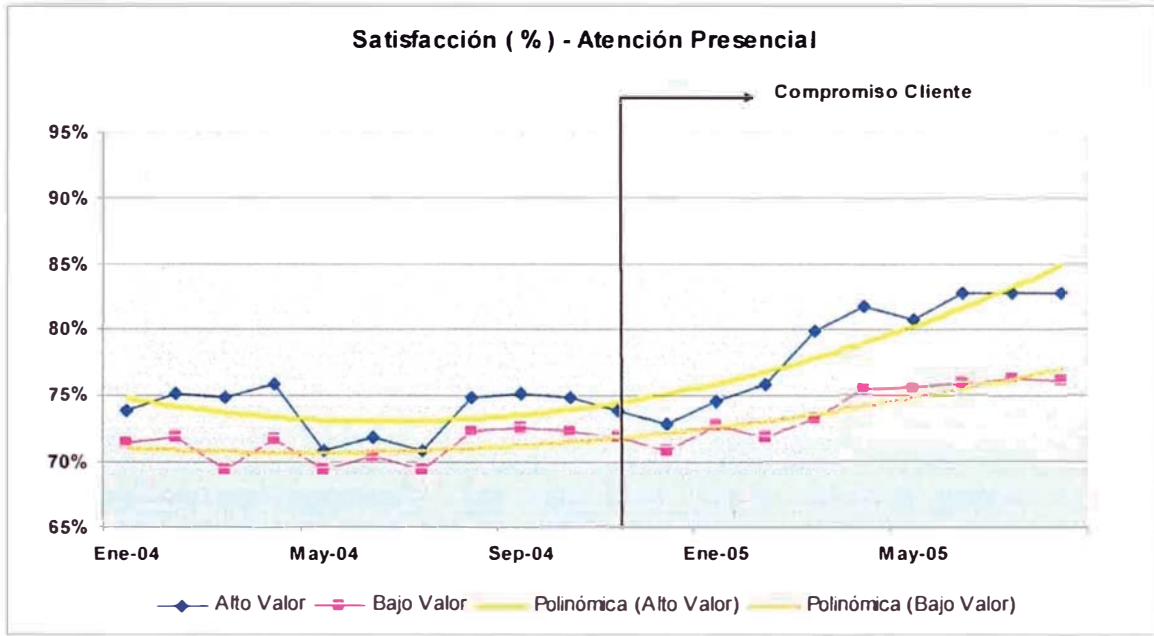


Fuente: Elaboración propia

* Porcentaje de clientes atendidos en la primera visita sin considerar consultas referentes a saldos y recibo.

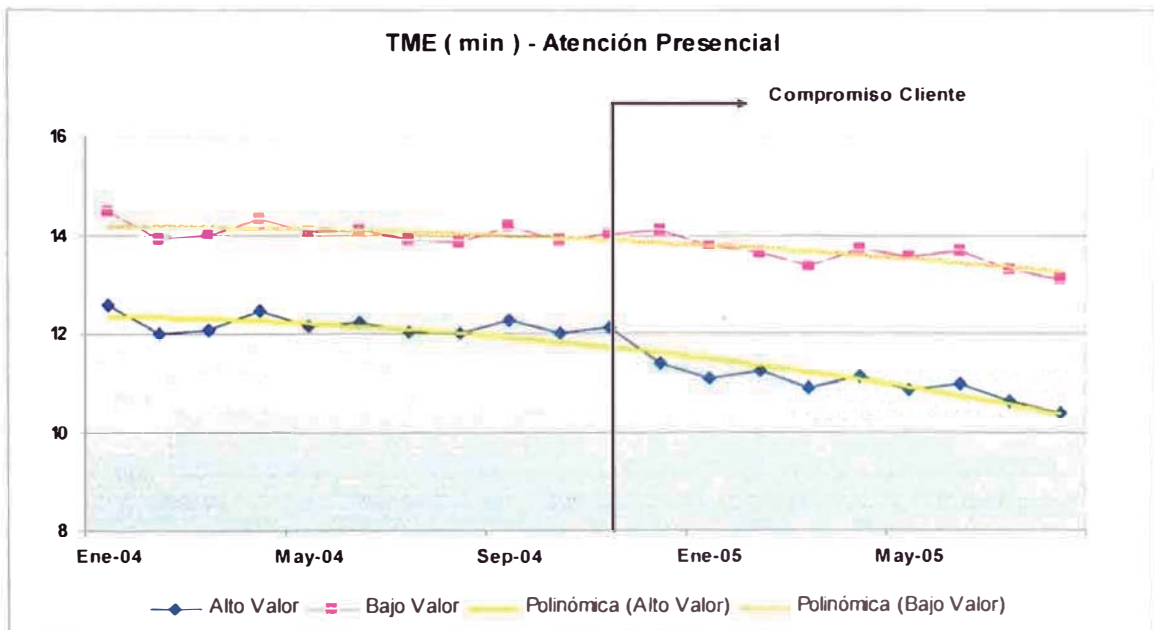
5.1.2.2 Indicadores por segmento de valor

Cuadro N° 5.18: Satisfacción Presencial por Segmento de Valor



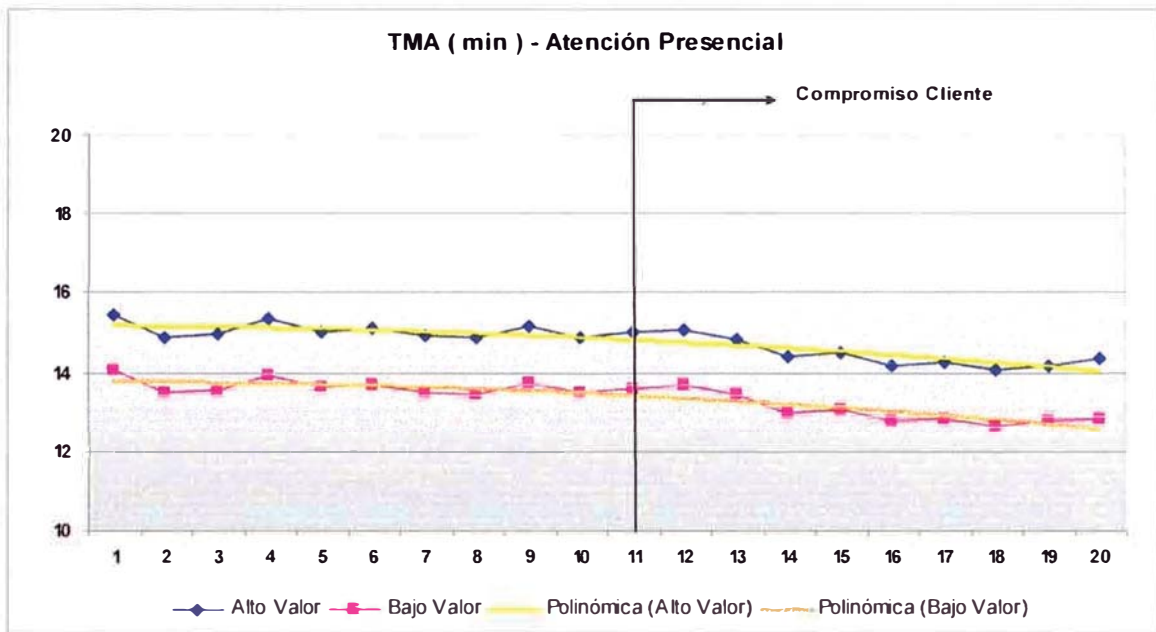
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.19: Tiempo Medio de Espera por Segmento de Valor



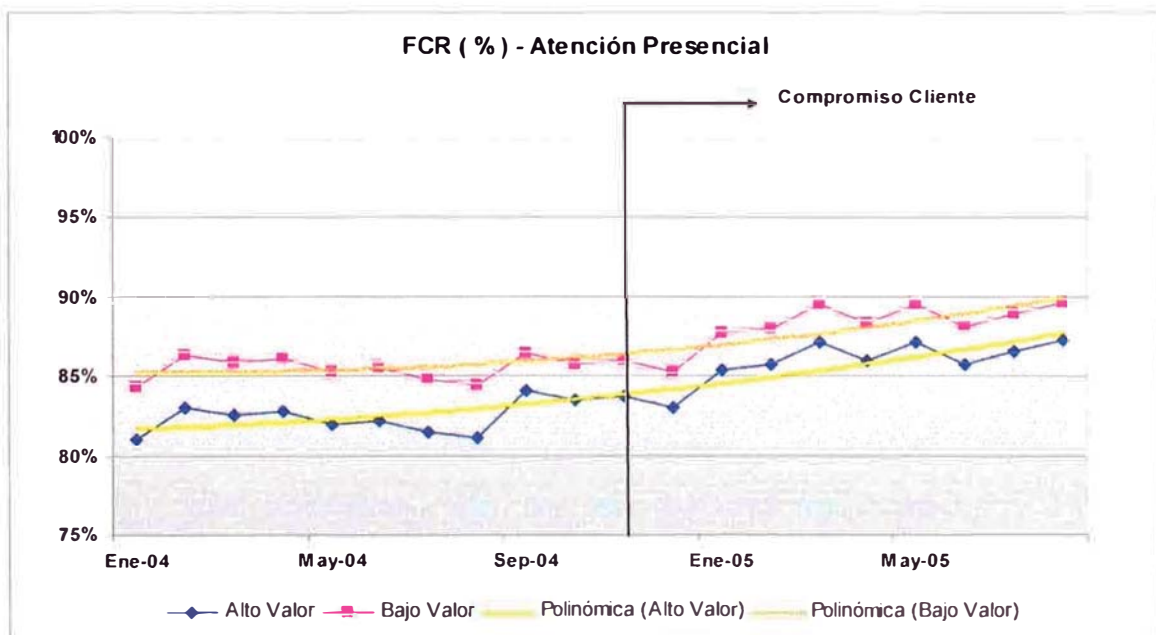
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.20: Tiempo Medio de Atención por Segmento de Valor



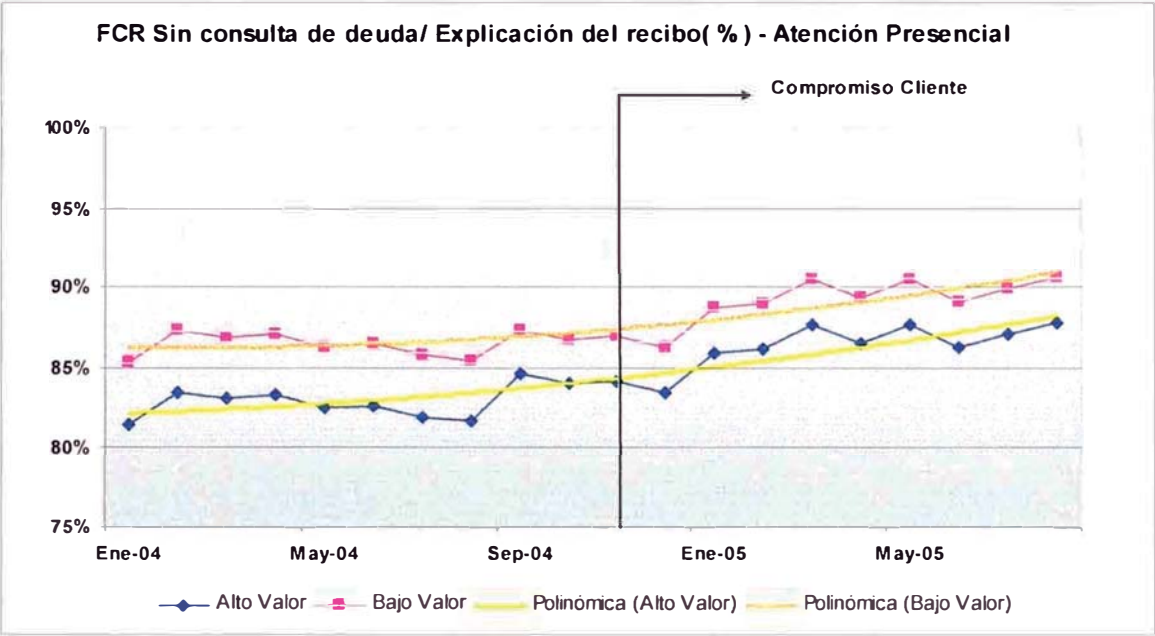
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.21: FCR presencial por segmento de valor



Fuente: Elaboración propia

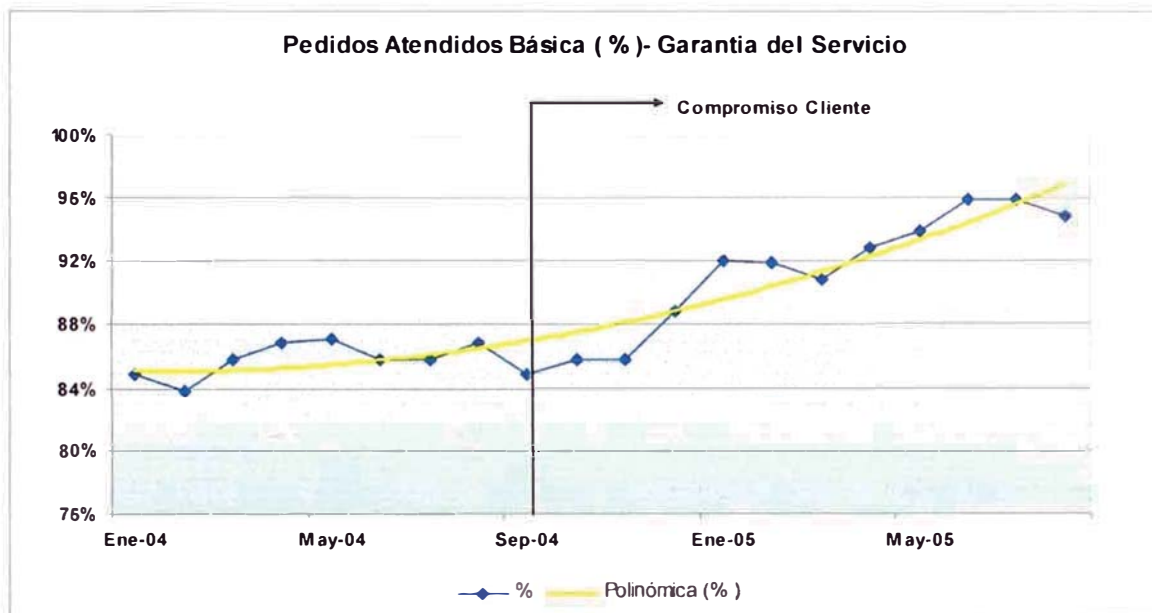
Cuadro Nº 5.22: FCR presencial sin “Consulta deuda/Explicación recibo” por segmento de valor



Fuente: Elaboración propia

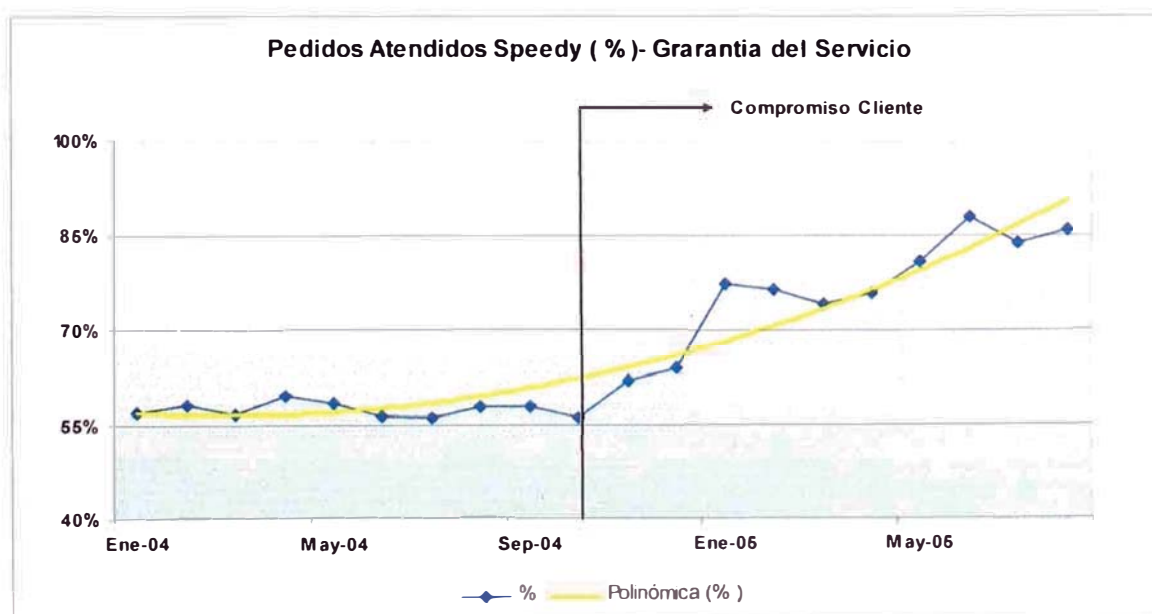
5.2 EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN DE PEDIDOS

Cuadro N° 5.23: Pedidos Telefonía Básica atendidos en período < 3 días



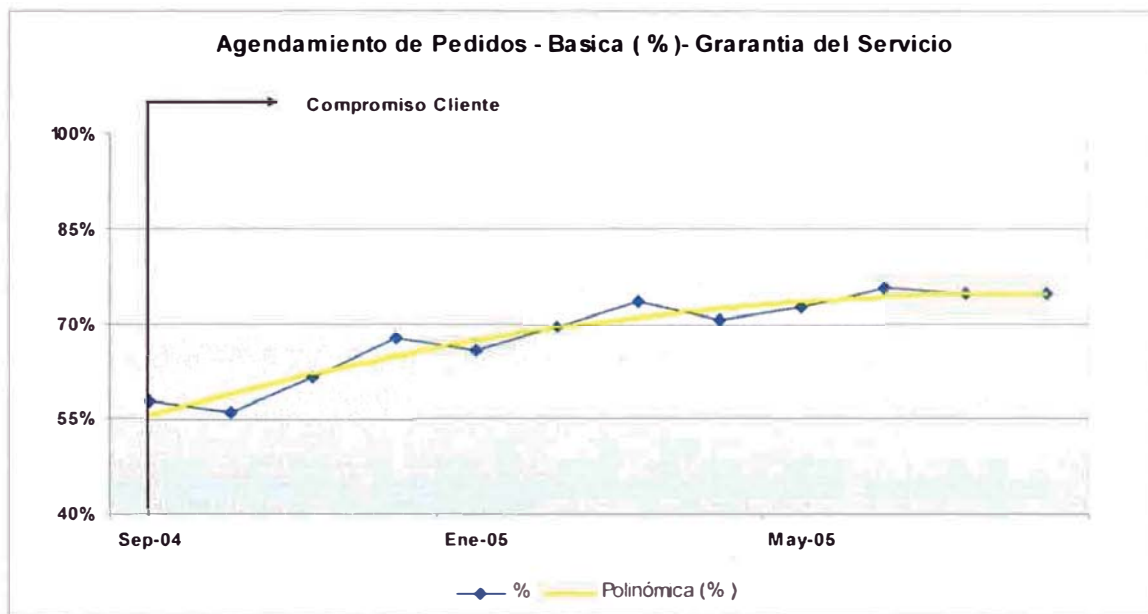
Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.24: Pedidos Internet atendidos en período <3 días



Fuente: Elaboración propia

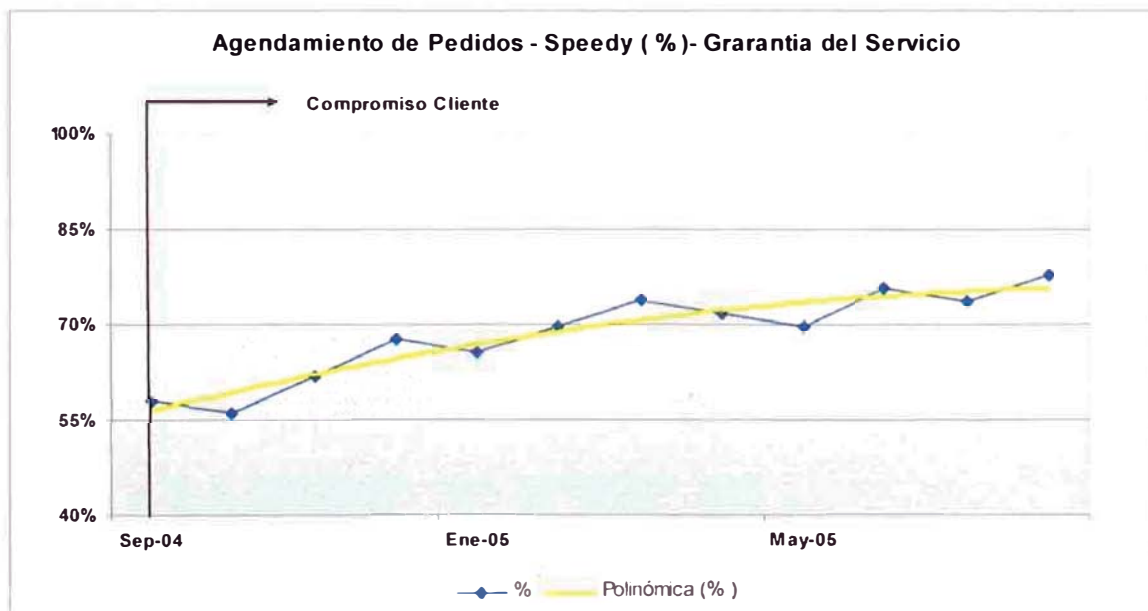
Cuadro N° 5.25: Eficiencia Telefonía Básica de Agendamiento*



Fuente: Elaboración propia

* Visitas de personal técnico para pedidos telefónicas

Cuadro N° 5.26: Eficiencia Internet de Agendamiento**



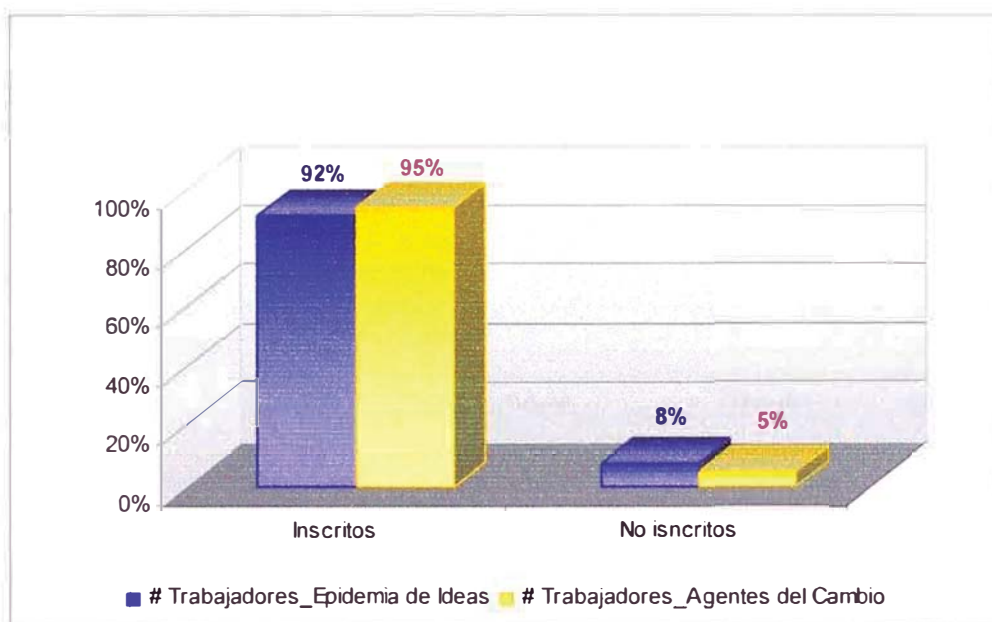
Fuente: Elaboración propia

** Visitas de personal técnico para pedidos de internet

5.3 INDICADORES DE ACERCAMIENTO AL CLIENTE

5.3.1 PROGRAMA ESPECIALES

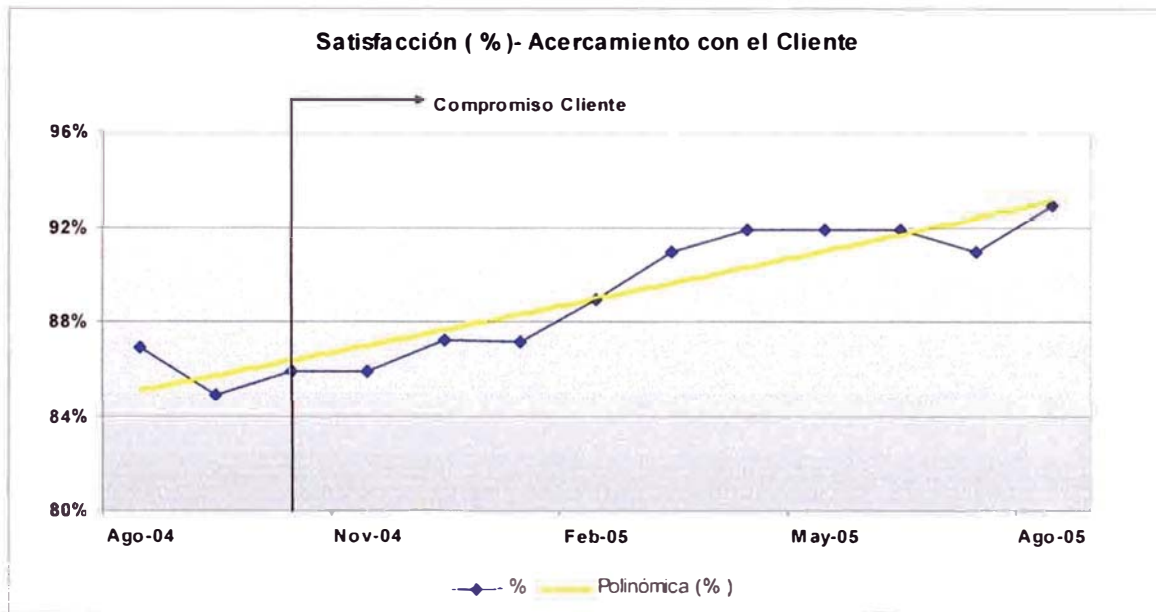
Cuadro N° 5.27: Participación del Personal en los Programas



Fuente: Elaboración propia

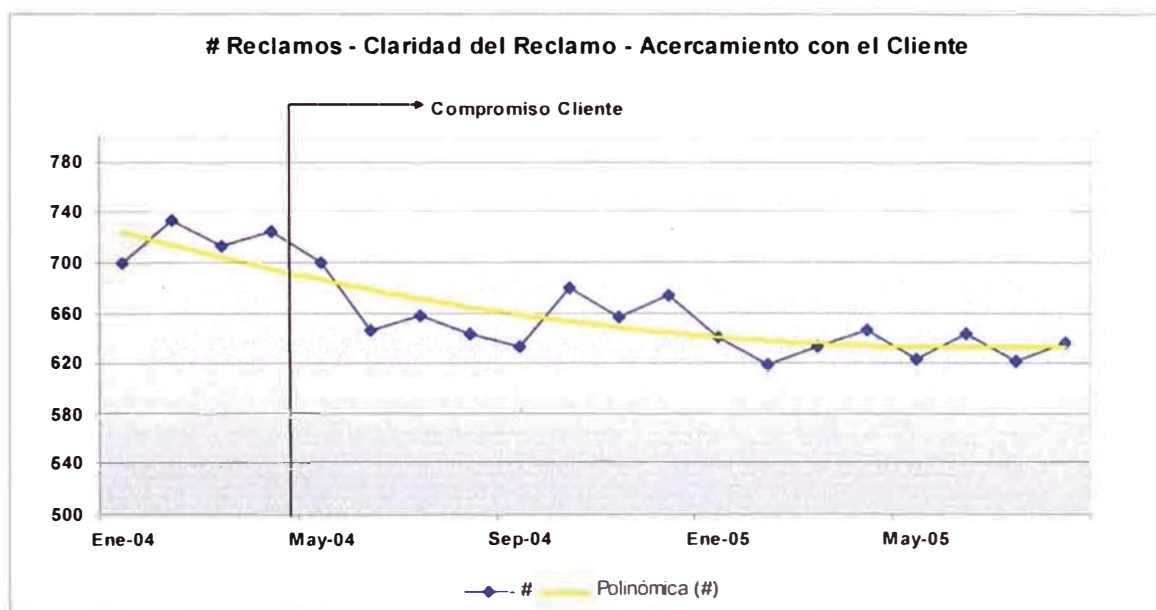
5.3.2 CONSTRUIR CONFIANZA

Cuadro N° 5.28: Satisfacción con Recibo Telefónico



Fuente: Elaboración propia

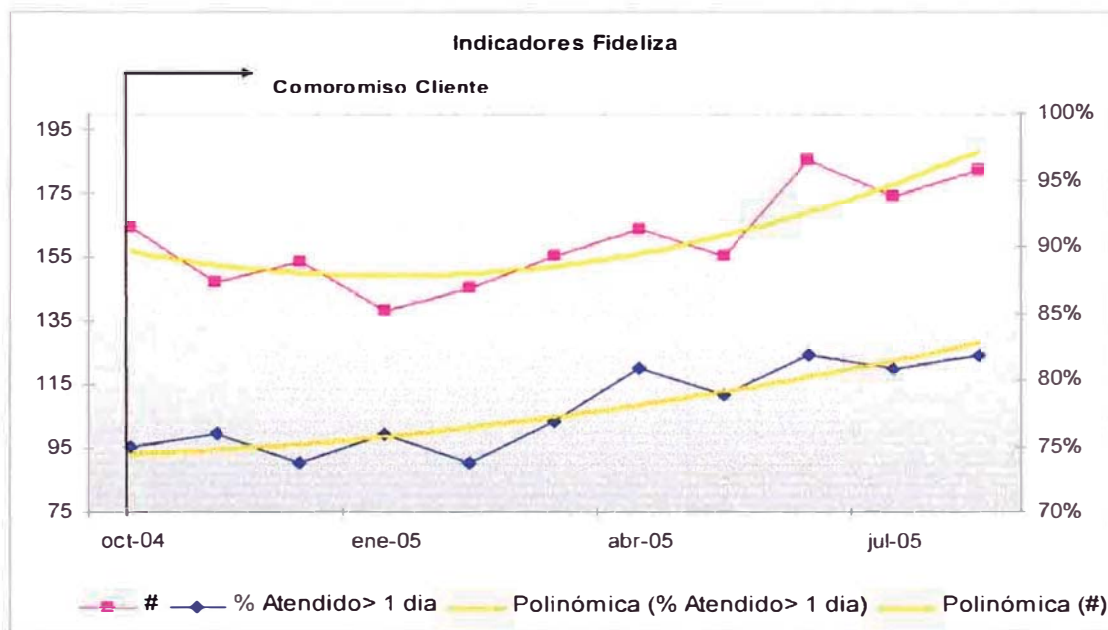
Cuadro N° 5.29: Reclamos asociados a la claridad de la factura



Fuente: Elaboración propia

5.3.3. INDICADORES DE INTEGRACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE

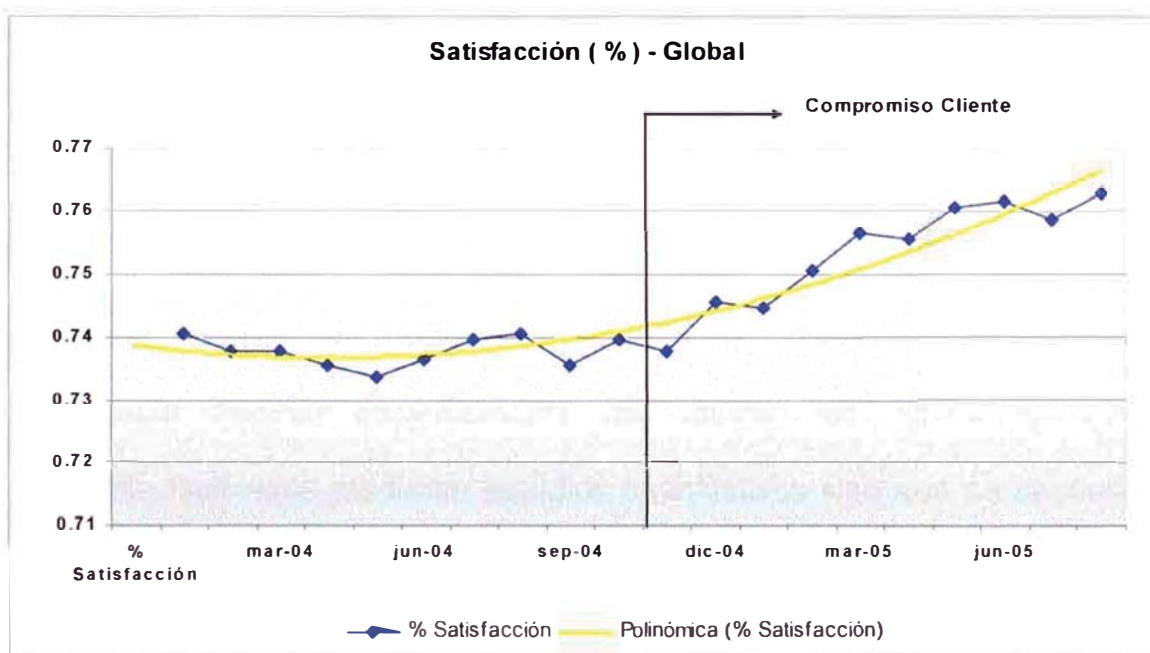
Cuadro Nº 5.30: Pedidos Registrados y Atendidos en Fideliza



Fuente: Elaboración propia

5.4 INDICADOR GENERAL DEL PROGRAMA “COMPROMISO CLIENTE”

Cuadro Nº 5.31: Satisfacción general



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Para poder resolver un problema referido a la satisfacción de clientes es indispensable detectar eficientemente las causas, las cuales no pueden identificarse fácilmente mediante estudios cuantitativos sino que se necesita un trabajo una investigación más exhaustiva, como las entrevistas en profundidad y los focus group.
- Actualmente la diferencia entre permanecer en el mercado o salir de éste radica en otorgar a los clientes un servicio de atención diferenciado según sus características y necesidades particulares. Si bien en una empresa de consumo masivo es difícil llegar a una relación one to one, debe realizarse una segmentación que considere las características principales de los consumidores, teniendo en cuenta también el nivel de rentabilidad que representan para la empresa.

- Una empresa de servicios debe procurar la tangibilización de su gestión con la finalidad de crear confianza en sus clientes. En este sentido, es necesario que el personal sea constantemente capacitado y que los procesos de cara al cliente sean revisados periódicamente.
- Una importante fuente generadora de ideas en toda empresa la constituye su personal, tanto el que tiene contacto directo con el cliente como el administrativo. Las reuniones multidisciplinarias entre colaboradores de distintos rangos permite la generación de ideas innovadoras para mejorar el desempeño de la organización.
- Finalmente, todo cambio de cultura organizacional requiere del compromiso de todo el personal así como de una eficiente comunicación dirigida a lograr un objetivo claramente establecido.

6.2 RECOMENDACIONES

- Sería conveniente iniciar una agresiva campaña de comunicación a fin de dar a conocer a todo el mercado las mejoras que la empresa está realizando.
- Considerando los diversos servicios que la empresa ofrece, sería recomendable evitar, en la medida de lo posible, la rotación del personal de contacto con el cliente, ya que éste posee un know-how que incide considerablemente en la calidad de atención.

- Ante la presentación de un reclamo o queja de parte del cliente, sería conveniente incluir dentro de la respuesta no sólo la aceptación o rechazo del mismo, sino también una explicación que justifique la respuesta.
- Deberían Iniciarse estrategias de fidelización con los actuales clientes, especialmente con los calificados como “oro” dentro del nuevo modelo de segmentación, aprovechando la coyuntura actual, que aún no presenta competidores significativos.
- Podría considerarse la posibilidad de realizar una inversión en la ampliación de las centrales del Call Center, a fin de disminuir los tiempos de espera y agregar servicios no incluidos actualmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Philip
Dirección de Mercadotecnia. Octava edición. México.
Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996
- Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E.G.
Fundamentos de Marketing de Servicios. Segunda edición.
México: Editora Thompson 2002
- Blessington, Mark y O'connel, Bill.
Reingeniería de Ventas. Colombia. MacGraw-Hill 1996
- Barroso, Castro y Armario, Martín
Marketing Relacional. España. ESIC 1999
- Franco Concha, Pedro
Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa. Lima.
Universidad del Pacífico. 2003

Paginas Web:

1. <http://www.telefonica.com.pe> Telefónica del Perú
2. <http://www.telefonica.com> Grupo Telefónica

Anexo 1

Portal Intranet

EnLinea - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Telefonica del Peru S.A.A.

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Tamaño Imprimir

Dirección <http://t-gestionaperu2/enlinea/> Ir Vinculos

enlínea

Lunes 10 de noviembre de 2008

- RRHH a tu Servicio
- Seguro médico
- Atención al empleado
- Formularios EsSalud
- Mis datos
- Personales
- Laborales
- Otros servicios
- Equipo de RR HH
- Reglamento Interno
- Nuestra Organización
- Así es Telefónica
- Organigramas
- Gestión de RR HH

USTEDES EL VISITANTE N° 0001222366

Todo lo que necesitas saber sobre la Jornada Deportiva lo encontrarás [aquí](#).

Halloween en Servicios al Cliente, imágenes [aquí](#).

Entre Telefónicos

Una sección creada especialmente para nosotros

FAM Beneficiarios del mes

Envía una tarjeta a un compañero en el día de su cumpleaños

Más noticias

- Boomerang entregó 100 equipos Pentium IV a los trabajadores de la Av. Arequipa.
- Seguimos incentivando el desarrollo profesional de nuestros trabajadores, entrevista a [Ronie Gonzales](#), [Hugo Alza](#), [Ana Coronel](#) y [Juan Burgos](#).
- Las [Centrales de Inteligencia \(CI\)](#) asistieron a las primeras reuniones de los Comités de Implementación.
- Tras una evaluación basada en la [meritoria](#) de [Giancarlo Cuneo](#) y [Javier Yelazo](#) fueron elegidos Subgerente de Compras de Infraestructura de Red, Servicios y Obras y Subgerente de Tráfico en la Gerencia Telefonía Local, respectivamente.
- Canal de denuncias financieras a tu disposición ingresa [aquí](#).

SitiOS de confianza

Anexo 2

Boletín “En Línea”



El mérito hace la diferencia

Seguimos buscando a los mejores valores dentro de la compañía

«Nosotros somos el activo más importante de la compañía y tenemos oportunidades para crecer en una empresa que es líder en el Perú y el mundo. Para ello contamos con un dinámico sistema de evaluación profesional basado en la meritocracia, que nos ofrece la posibilidad de hacer carrera en la empresa.»

«La evaluación, que se realiza a través de un proceso transparente y objetivo, está en manos de un comité que cuenta con nuestros gerentes General y de Recursos Humanos como miembros permanentes, al que se integran como asesores otros directivos en función del área de procedencia de los postulantes a cargos de mayor responsabilidad.»

«Este proceso se apoya en un único sistema

Un sistema transparente y participativo como éste nos permite reflexionar sobre los resultados, las competencias y la proyección que tiene cada uno

basado en la evaluación integral de los méritos personales y profesionales de los aspirantes e incide en nuestra capacidad para cumplir objetivos y trabajar en equipos», afirma nuestro Director Gerente General, Juan Pizalla.

«Un sistema como éste transparente y participativo que promueve el mérito y el

logro, los resultados, las competencias y la proyección que tiene cada uno de nosotros, hace posible identificar a los mejores y fomentar su expansión profesional», sostiene

TODOS CONTAMOS

«Todos tenemos la oportunidad de perfeccionar nuestro perfil profesional identificando fortalezas y debilidades, a fin de potenciar las primeras y trabajar en la superación de las últimas.»

«Está en cada uno aceptar los retos que la empresa nos plantea y entregar lo mejor de nosotros. El camino está abierto para quien tenga el coraje, la capacidad y la determinación de hacer aquí su propia carrera», concluye Juan Pizalla.

Boletín "En Línea" de Comunicación Interna

Anexo 3

Periódico Mural

en línea

Responsable: **Vanesia Gómez**

Speedy 2'000,000

Todos juntos

Boomerang imparable

entre nos

FELIZ CUMPLEAÑOS NOVIEMBRE

SAUL PÉREZ	1 Nov
RUBÉN A. GUTIERREZ	5 Nov
MARISTHA COPIE	8 Nov
MARÍA CECILIA PALCO	22 Nov
ISABEL CHAMP	28 Nov
FABRICA DE TETE	29 Nov
PAULITA RAMÍREZ	29 Nov
SANDRA PORRAS	29 Nov
MOQUEL MEDINA	29 Nov

Final de película

Misión

Fructífera visita

Ciente

Env/a tus sugerencias a enlinea@tp.com.pe

Anexo 4

Afiche Jornada Deportiva 2005

Participa en la
Jornada
Deportiva

JUNTOS,
queremos,
podemos.

Compromiso
Cliente
Queremos Podemos

Telefonica

Fecha de inicio: **01 de octubre**

Anexo 5

Publicidad (en ascensor) Programa Agentes del Cambio



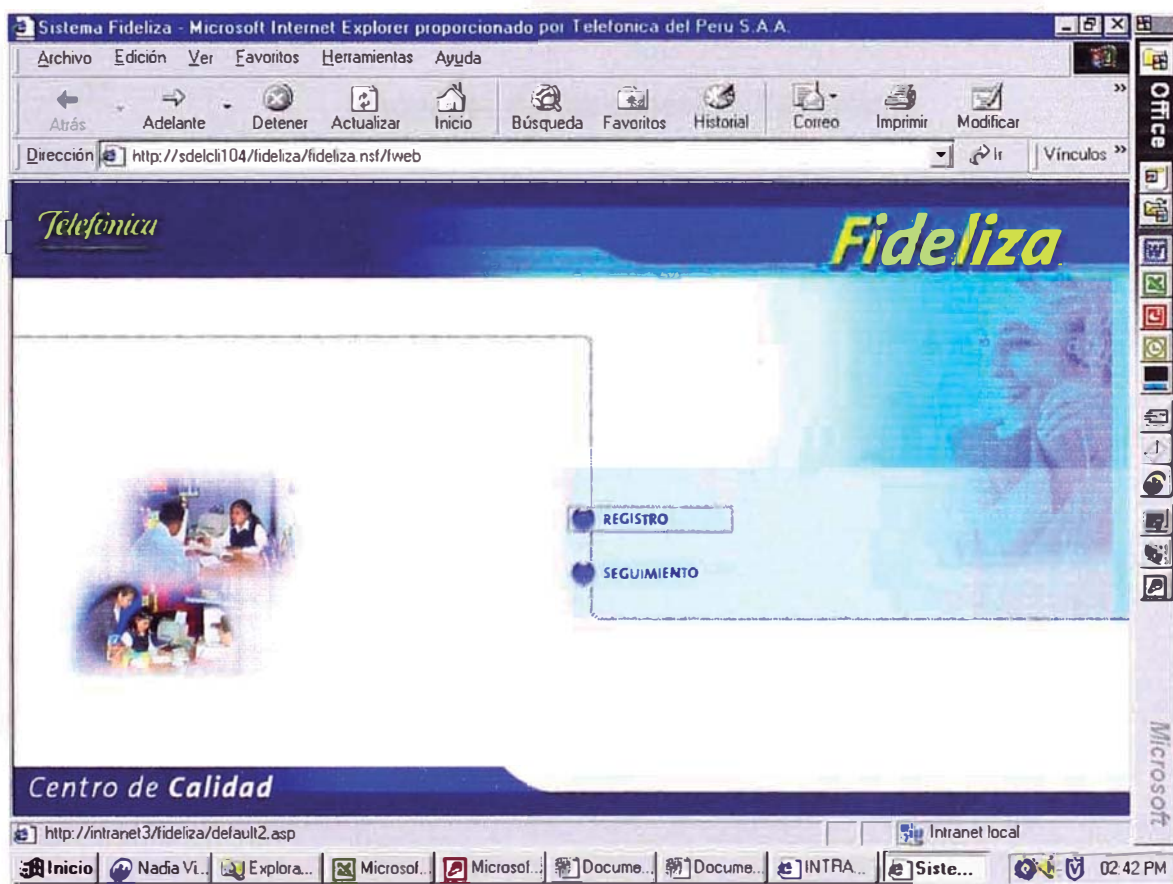
Anexo 6

Afiche "Acercamiento al Cliente"



Anexo 7

Portal "Fideliza"



Anexo 8

Encuesta de Satisfacción Telefónica

ATENCIÓN TELEFÓNICA – SERVICIO TELEGESTIÓN 104

Buenos días/tardes/noches, Sra./Srta./Sr., Mi nombre es soy de Telefónica. Estamos realizando una breve encuesta para conocer la opinión y sugerencias del Cliente acerca de la atención recibida cuando se contactó con el Servicio de Telegestión 104 de Telefónica del Perú, por favor ¿podría concederme algunos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas?. Muchas gracias.

FILTRO

F1. ¿ES USTED LA PERSONA QUE CONTACTÓ CON EL SERVICIO 104 EL DÍA (Indicar el día)?

SÍ 1 PASAR A P1 NO 2 PASAR A F2

F2. ¿PODRÍA COMUNICARME CON LA PERSONA QUE REALIZÓ EL CONTACTO?

SÍ 1 CONTINUAR NO 2 FIN DE ENTREVISTA

PROCESO DE ATENCIÓN

P1.- ¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU LLAMADA? _____

P2.- EN GENERAL PENSANDO EN LA ATENCIÓN BRINDADA POR TELEFÓNICA A TRAVÉS DEL SERVICIO 104 EN RELACION A SU GESTIÓN, ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FRASES EXPRESARÍA MEJOR SU NIVEL DE SATISFACCIÓN? (MENCIONAR TODAS LAS OPCIONES)

TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO	Ns/Nc
5	4	3	2	1	99

P3.- ¿PODRÍA EXPLICARME LOS MOTIVOS POR LOS QUE SE ENCUENTRA...? (Mencionar Rpta. de P.2. Profundizar)

P4.- A CONTINUACIÓN LE MENCIONARÉ ALGUNAS CARACTERÍSTICAS O ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ATENCIÓN BRINDADA POR EL SERVICIO 104. QUISIERA QUE ME DIGA PARA CADA UNO DE ELLOS CUÁL DE LAS SIGUIENTES FRASES EXPRESARÍA MEJOR SU NIVEL DE SATISFACCIÓN (MENCIONAR TODAS)

	P.4					
	TS	S	NSNI	I	TI	NP
A.- FACILIDAD DE COMUNICARSE CON EL SERVICIO 104	5	4	3	2	1	99
Ao. (Sólo si contestó las opciones 3, 2 o 1 en P4A). ¿POR QUÉ DICE QUE SE ENCUENTRA _____?						
B.- FACILIDAD DE USO DE LA LOCUCIÓN AUTOMÁTICA (GRABADORA)	5	4	3	2	1	99
Bo. (Sólo si contestó las opciones 3, 2 o 1 en P4B). ¿POR QUÉ DICE QUE SE ENCUENTRA _____?						
B.1. HA NOTADO UD. ALGÚN CAMBIO EN LA FORMA DE INGRESO AL 104: 1. SI (continuar) 2. NO (pasar a P4.C) 99. NS/ NC (pasar a P4.C)						
B.2. ¿QUÉ LE PARECE ESTE CAMBIO? 5. MUY BUENO 4. BUENO 3. REGULAR 2. MALO 1 MUY MALO 99. NS/ NC						
B.3. ¿POR QUÉ CONSIDERA QUE ESTE CAMBIO ES _____?						

	P.4					
	TS	S	NSNI	I	TI	NP
C.- RAPIDEZ EN SER ATENDIDO POR UN OPERADOR	5	4	3	2	1	99
D.- TIEMPO TOTAL UTILIZADO EN LA ATENCIÓN DE SU SOLICITUD	5	4	3	2	1	99
Do. (Sólo si contestó las opciones 3, 2 o 1 en P4D). ¿POR QUÉ DICE QUE SE ENCUENTRA _____ ? _____						
E.- CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN BRINDADA POR EL OPERADOR	5	4	3	2	1	99
F.- INTERES DEL OPERADOR POR ATENDER SU GESTIÓN	5	4	3	2	1	99
G.- TRATO Y CORDIALIDAD DEL OPERADOR QUE LO ATENDIÓ	5	4	3	2	1	99
H.- CONOCIMIENTO DEL OPERADOR EN RESOLVER DUDAS / SOLICITUDES / RECLAMOS	5	4	3	2	1	99
I.- SOLUCIÓN BRINDADA POR EL OPERADOR A TRÁMITES / CONSULTAS / RECLAMOS	5	4	3	2	1	99

P.4.1. RECUERDA UD. SI LA PERSONA QUE LE ATENDIÓ SE IDENTIFICÓ CON:

1. NOMBRE Y APELLIDO 2. SÓLO NOMBRE 3. SÓLO APELLIDO 4. NO SE IDENTIFICÓ 99. NS/ NC

P.5.- ¿CUÁNTOS INTENTOS TUVO QUE HACER PARA ENTABLAR LA COMUNICACIÓN CON EL SERVICIO 104?

_____ VECES

P.6.- ¿CUÁNTAS VECES TUVO QUE LLAMAR Y SER ATENDIDO POR EL MISMO MOTIVO?

_____ VECES

P.8.- ¿CUÁNTO TIEMPO ESPERÓ PARA SER ATENDIDO POR EL OPERADOR?

_____ MINUTOS

P.9.- ¿CONSIDERA QUE LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN BRINDADA POR EL OPERADOR FUE...

EXCESIVA

1

ADECUADA

2

ESCASA

3

P.10.- (Sólo si contestó Excesiva o Escasa en P.9) ¿POR QUÉ CONSIDERA QUE FUE ...? (MENCIONAR RESPUESTA EN P.10. PROFUNDIZAR)

P.11.- TENIENDO EN CUENTA SU EXPERIENCIA CON EL SERVICIO 104, ¿CUÁL SERÍA SU NIVEL DE RECOMENDACIÓN DEL 104? (LEER ESCALA)

DEFINITIVAMENTE SI LO RECOMENDARIA	PROBABLEMENTE LO RECOMENDARÍA	QUIZÁS SI QUIZÁS NO	PROBABLEMENTE NO LO RECOMENDARÍA	DEFINITIVAMENTE NO LO RECOMENDARIA	NO PRECISA
5	4	3	2	1	99

Gracias por su tiempo, que tenga un buen día.

DATOS DE CONTROL HOGARES

Nombre del entrevistado: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Distrito: _____

Anexo 9

Encuesta de Satisfacción Presencial

ATENCIÓN PRESENCIAL – MULTICENTROS

Buenos días/tardes/noches, Sra./Srta./Sr., Mi nombre es soy de Telefónica. Estamos realizando una breve encuesta para conocer la opinión y sugerencias del Cliente acerca de la atención recibida cuando visitó el Multicentro de Telefónica del Perú, por favor ¿podría concederme algunos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas?. Muchas gracias.

FILTRO

F1. ¿ES USTED LA PERSONA QUE VISITÓ EL MULTICENTRO (**Indicar el Multicentro**) EL DÍA (**Indicar el día**)?

SÍ 1 PASAR A P1 NO 2 PASAR A F2

F2. ¿PODRÍA COMUNICARME CON LA PERSONA QUE VISITÓ EL MULTICENTRO?

SÍ 1 CONTINUAR NO 2 FIN DE ENTREVISTA

PROCESO DE ATENCIÓN GENERAL (CONSULTAS / PEDIDOS / RECLAMOS)

P1.- ¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU VISITA? _____

P2.- EN GENERAL PENSANDO EN LA ATENCIÓN BRINDADA POR TELEFONICA A TRAVÉS DEL MULTICENTRO EN RELACION A SU GESTION, ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FRASES EXPRESARÍA MEJOR SU NIVEL DE SATISFACCIÓN? (**MENCIONAR TODAS LAS OPCIONES**)

TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO	Ns/Nc
5	4	3	2	1	99

P.3 ¿POR QUÉ SE ENCUENTRA....? (**Mencionar Rpta. de P.2. Profundizar**)

P4.- A CONTINUACIÓN LE MENCIONARÉ ALGUNAS CARACTERÍSTICAS O ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ATENCIÓN BRINDADA EN EL MULTICENTRO. QUISIERA QUE ME DIGA PARA CADA UNO DE ELLOS CUÁL DE LAS SIGUIENTES FRASES EXPRESARÍA MEJOR SU NIVEL DE SATISFACCIÓN (**MENCIONAR TODAS**)

	P.4					
	TS	S	NSNI	I	TI	NP
A.- HORARIO DE ATENCIÓN DE LOS MULTICENTROS	5	4	3	2	1	99
B.- TIEMPO DE ESPERA HASTA SER ATENDIDO POR EL ASESOR COMERCIAL EN EL MÓDULO DE ATENCIÓN	5	4	3	2	1	99
C.- TIEMPO TOTAL DE DURACIÓN DE LA ATENCIÓN	5	4	3	2	1	99
D.- FACILIDAD PARA ORIENTARSE DENTRO DEL MULTICENTRO	5	4	3	2	1	99
EC.- CLARIDAD Y PRECISIÓN DE LA INFORMACIÓN BRINDADA POR EL ASESOR COMERCIAL	5	4	3	2	1	99
F.- INTERES DEL ASESOR COMERCIAL POR ATENDER SU REQUERIMIENTO	5	4	3	2	1	99
G.- CAPACIDAD DEL ASESOR COMERCIAL EN RESOLVER DUDAS / SOLICITUDES / RECLAMOS	5	4	3	2	1	99
H.- TRATO Y CORDIALIDAD DEL ASESOR COMERCIAL QUE LO ATENDIÓ	5	4	3	2	1	99
I.- SOLUCIÓN BRINDADA POR EL ASESOR COMERCIAL A TRÁMITES / CONSULTAS / RECLAMOS	5	4	3	2	1	99
J.- PRESENCIA / APARIENCIA DEL ASESOR COMERCIAL QUE LO ATENDIÓ	5	4	3	2	1	99

P.5 ¿CUÁNTAS VECES TUVO QUE VISITAR EL MULTICENTRO POR EL MISMO MOTIVO?

_____ VECES

P.6 (Sólo si responde 2 veces a más en P.5) ¿POR QUÉ HA TENIDO QUE VISITAR VARIAS VECES EL MULTICENTRO?

PROCESO DE ATENCIÓN - PEDIDOS

P7.- CÓMO SE ANIMÓ A CONTRATAR EL SERVICIO?

POR PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN	1	POR VENDEDORES A DOMICILIO	7
POR PUBLICIDAD EN PRENSA	2	POR INFORMACIÓN EN VOLANTES Y AFICHES	8
POR PUBLICIDAD EN VIA PUBLICA	3	POR PUBLICIDAD ADJUNTA EN RECIBOS TELEFÓNICOS	9
POR RECOMENDACIÓN DE TERCEROS	4	OTROS (ESPECIFICAR)	
POR INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL 104	5	NO PRECISA	99
POR INFORMACIÓN OBTENIDA EN MULTICENTROS	6		

P8.- ¿LE INDICARON EL PLAZO EN QUE LE ACTIVARÍAN EL SERVICIO?

SI 1 NO 2 (Pasar a P10) NP 99 (Pasar a P10)

P9.- ¿CUÁL FUE EL PLAZO INDICADO? _____ DÍAS

P10.-

P10	SI	NO	NP
¿LE INDICARON EL PRECIO DEL SERVICIO?	1	2	99
¿LE INDICARON CÓMO SE FACTURARÍA?	1	2	99
¿LE EXPLICARON CÓMO UTILIZAR EL SERVICIO?	1	2	99
¿LE ENTREGARON FOLLETERÍA / MANUAL DE USO DEL SERVICIO?	1	2	99

PROCESO DE ATENCIÓN - RECLAMOS

P11.- ¿LE INDICARON EL NÚMERO DE SU RECLAMO?

SI 1 NO 2 NP 99

P12.- ¿LE INDICARON EL PLAZO EN EL CUÁL USTED ESTARÍA RECIBIENDO LA RESPUESTA A SU RECLAMO?

SI 1 NO 2 (Pasar a P14) NP 99 (Pasar a P14)

P13.- ¿CUÁL FUE EL PLAZO INDICADO? _____ DÍAS

P14.- ¿LE INDICARON CÓMO SE ENTERARÍA DEL RESULTADO DE SU RECLAMO?

MEDIANTE CARTA	1
A TRAVÉS DE COMUNICACIÓN TELEFÓNICA	2
POR EL RECIBO TELEFÓNICO	3
NO LE INFORMARON	4
OTROS (ESPECIFICAR) _____	
NO PRECISA	99

GENERAL

P15.- FINALMENTE, EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5 DONDE 1 ES MUY INSATISFECHO Y 5 MUY SATISFECHO, EN GENERAL, ¿CUÁN SATISFECHO SE SIENTE CON TELEFÓNICA COMO PROVEEDORA DEL SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA? (MENCIONAR TODAS LAS OPCIONES)

TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO	Ns/Nc
5	4	3	2	1	99

Gracias por su tiempo, que tenga un buen día.

DATOS DE CONTROL HOGARES

Nombre del entrevistado: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Distrito: _____