



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial y Comercial

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD PARA EL CONTACT CENTER DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN PERÚ

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Ingeniero Industrial y Comercial**

JORGE AUGUSTO ZEVALLOS LARRAURI

**Asesor:
Juan José Flores Cueto**

**Lima – Perú
2019**

JURADO DE LA SUSTENTACION ORAL

.....
Presidente

.....
Jurado 1

.....
Jurado 2

Entregado el:.

Aprobado por:

.....
Graduando

.....
Asesor de Tesis:

**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA
FACULTAD DE INGENIERIA**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jorge Augusto Zevallos Larrauri identificado con DNI N° 70459425 Bachiller del Programa Académico de la Carrera de Ingeniería Industrial y Comercial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Ignacio de Loyola, presento mi tesis titulada:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD PARA EL CONTACT CENTER DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN PERÚ

Declaro en honor a la verdad, que el trabajo de tesis es de mi autoría; que los datos, los resultados y su análisis e interpretación, constituyen mi aporte. Todas las referencias han sido debidamente consultadas y reconocidas en la investigación.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad u ocultamiento de la información aportada. Por todas las afirmaciones, ratifico lo expresado, a través de mi firma correspondiente.

Lima, Mayo del 2019.

.....
Jorge Augusto Zevallos Larrauri
DNI N° 70459425

INDICE GENERAL

GENERALIDADES DE LA EMPRESA	6
Datos Generales	6
Nombre o razón social de la empresa	7
Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)	7
Giro de la empresa	8
Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)	8
Breve reseña histórica de la empresa	8
Organigrama de la empresa	9
Misión, Visión y Política	10
Productos y clientes	11
Premios y certificaciones	15
Relación de la empresa con la sociedad	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE FUE ABORDADO	19
Caracterización del área en que se participó	19
Antecedentes y definición del problema.	20
Objetivos General y Específico	22
Justificación	23
Alcances y limitaciones	24
MARCO TEÓRICO	26
DESARROLLO DEL PROYECTO	34
ANÁLISIS Y RESULTADOS	40
Conclusiones	40
Recomendaciones	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	45

INTRODUCCIÓN

A continuación, será materia de exposición la importancia de la calidad dentro de cualquier operación, en este caso de la gestión Contact Center para una empresa de Telecomunicaciones. Se explicará el motivo por el cual se creó un Nuevo Modelo de Calidad asociado a dos grandes factores de calidad: Satisfacción y Desempeño. De esta manera, se utilizarán ambos factores como palancas para buscar mejorar la experiencia del cliente en el canal telefónico.

Es importante mostrar la importancia de contar dentro de todo proyecto con una etapa de aseguramiento de calidad, ya que los recursos que se puede ahorrar la compañía en un determinado momento (económico, capital humano, tiempo, entre otros) podría afectarlo negativamente al impactar en sus ingresos al momento que los clientes deciden cambiarse de operador. Esto, viene acompañado de un mercado muy competitivo el cual permite al cliente elegir entre diferentes operadores un mismo producto (teléfonos) y servicio (datos/ voz/ mensajería), por lo que el valor agregado de las compañías debe ser la calidad de atención brindada.

Como lección aprendida, con la finalidad de buscar ahorrar en la compañía se sacrificó calidad y afectó considerable en la atención de los clientes. Por tal razón, se implementó un nuevo modelo de calidad y se asoció a un nuevo modelo de pago, aprovechando la negociación con los socios (Contact Centers) y promoviendo una Cultura de Servicio integral en todos los canales de atención.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Datos Generales

Telefónica es una empresa multinacional de telecomunicaciones conocida por ser una de las más importantes, con presencia en al menos 24 países.

Como *principal actividad*, se dedica a la comercialización de productos, servicios y soluciones de Telefonía móvil, Telefonía fija, y banda ancha para Internet. Todos ellos, son principalmente productos y soluciones orientados a usuarios residenciales (hogar), Pymes, y grandes empresas.

Como principales canales de atención tienen: Tiendas (Retail), Canal Online y Contact Center, manejando por lo menos una planta de 350,000,000 de clientes a nivel mundial.

Debido a los constantes cambios del entorno competitivo, Telefónica está con miras a convertirse en una TELCO digital, invitando a todos los clientes y usuarios a que formen parte de este cambio, no sólo utilizando la telefónica fija / móvil, internet o servicio de cable, sino a un servicio que más allá del alcance inicial definido, interactuando con mejores herramientas, aplicativos, servicios y diferentes usos que pueden darle a la tecnología (inteligencia artificial, big data, business intelligence, smart cities, etc). Por tal motivo, desde el 2016 se diseñó y hoy está en una etapa de implementación (por fases) de una herramienta convergente que permita medir toda la trazabilidad del servicio venta y postventa para los clientes, con la finalidad de asegurar e integrar todo ofrecimiento que se le pueda brindar al cliente en busca de mejorar su satisfacción en los diferentes canales de atención.

Gráfico 1

Modelo Onlife Telco



(Telefónica del Perú, 2018)

Nombre o razón social de la empresa

Anteriormente la compañía estaba formada por diferentes razones sociales, fusionándose en una sola:

Razón Social: Telefónica del Perú S.A.A.

RUC: 20100017491

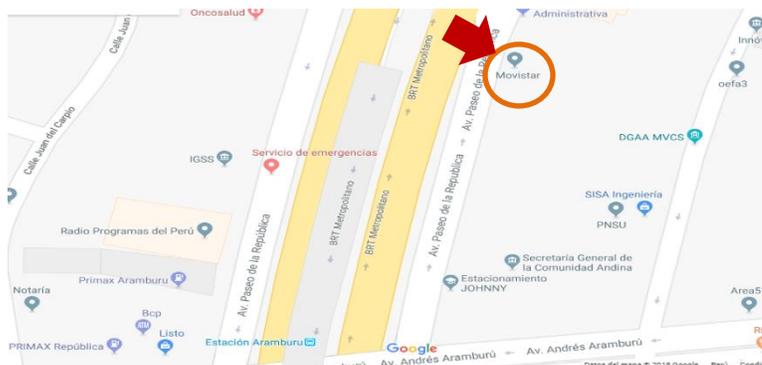
Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

La compañía cuenta con diferentes sedes, en este caso la dirección mencionada corresponde a la Gerencia de Contact Center – VP Clientes

Dirección: Av. Paseo de la República 3755 – San Isidro

Gráfico 2

Mapa de ubicación de Gerencia Contact Center



Fuente: Google Maps

Giro de la empresa

Telefónica del Perú S.A.A se desempeña en el giro de las telecomunicaciones, uno de los principales pilares que mueven la economía del país.

Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)

La empresa Telefónica cuenta con presencia en 24 países y tiene cerca de 130,000 empleados en todas sus sedes. En el caso de Perú, se cuenta en promedio 3000 colaboradores que están registrados bajo la razón social “Telefónica del Perú” S.A.A. Por tal motivo, se considera que el tamaño de la compañía es grande tanto a nivel nacional como global.

Breve reseña histórica de la empresa

La empresa a nivel global cuenta con más de 90 años de trayectoria, resumidos de la siguiente manera:

1920: Se funda en Perú la empresa “Compañía Peruana de Teléfonos Limitada”

1924 - 1964: Se funda la compañía Telefónica en España.

1965 – 1989: Ingresa a cotizar en bolsa, supera los 10 millones de clientes.

1990 – 1994: Inicia operaciones en Chile, Argentina y Perú. Se inicia el servicio de telefonía móvil, conocida como Movistar.

1999: Inicia el servicio de banda ancha vía ADSL. (Vía rápida de transmisión de datos)

2004: Se compra la empresa Bellsouth en todo Latinoamérica

2006 – 2009: Se inicia operaciones en Italia, Irlanda, Colombia, Alemania, Eslovaquia, China.

2010: Inicia operaciones en Israel y Costa Rica.

2011: Se unifican todas las empresas para operar bajo la marca “Movistar”

2012: Venta de la empresa Atento

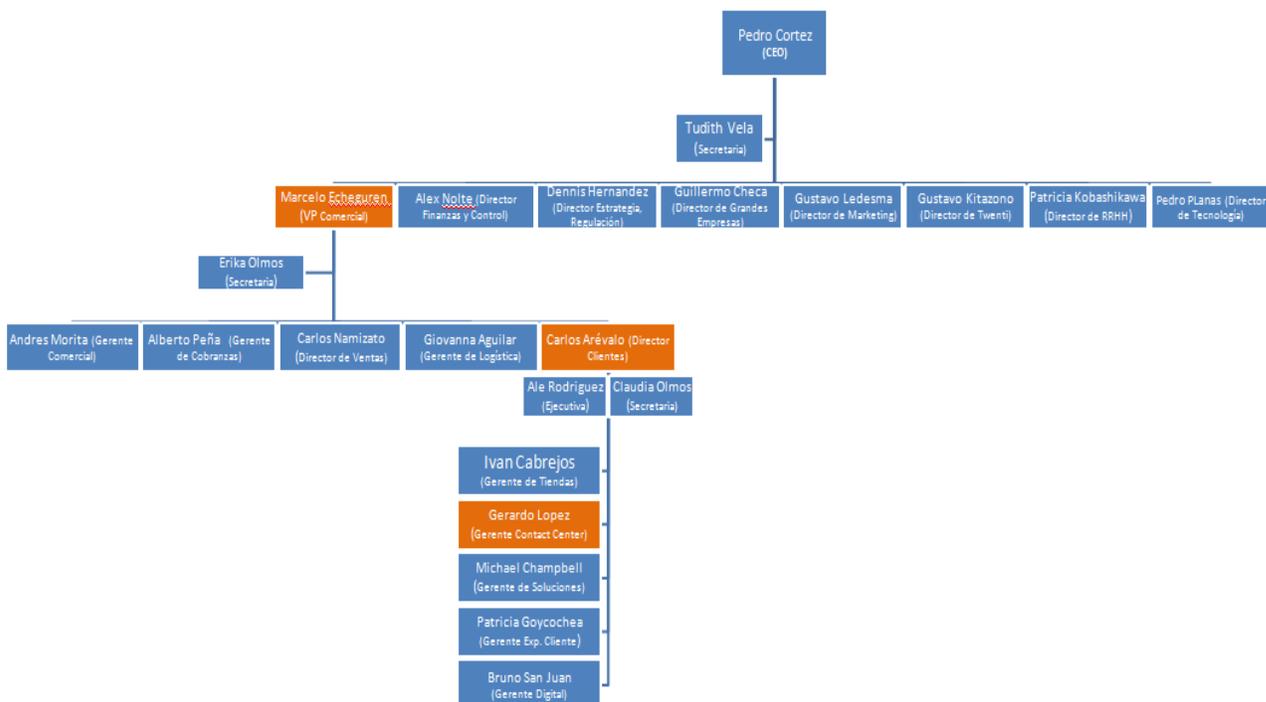
2016: Se inicia una competencia agresiva entre Telefónica, Claro, Entel y Bitel

Organigrama de la empresa

Para fines del estudio y debido a la magnitud de la empresa, se detalla el organigrama de la empresa correspondiente a Perú:

Gráfico 3

Organigrama de la empresa Telefónica del Perú

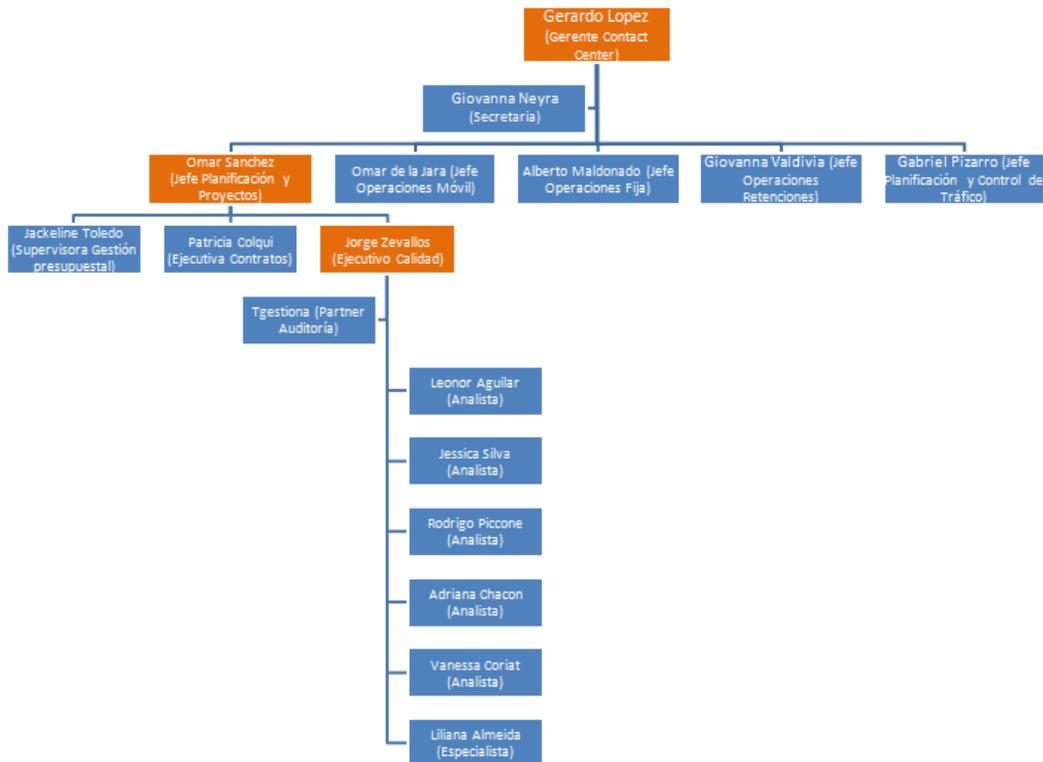


Fuente: Elaboración propia

Dentro de la misma, se amplía el organigrama a nivel de la Gerencia Contact Center:

Gráfico 4

Organigrama de la Gerencia Contact Center



Fuente: Elaboración propia

Misión, Visión y Política

Misión: ser una OnLife Telco, darle el poder a las personas para que ellas puedan elegir cómo mejorar sus vidas.

Visión: Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas, puedan elegir un mundo de posibilidades infinitas.

Valores:

Confiables: disponemos de la mejor red para ofrecerte la seguridad y fiabilidad que nos exigas. Nuestro compromiso contigo: excelencia en la ejecución, cuidado en el detalle y la mejor calidad. Si es bueno para ti, es bueno para nosotros.

Retadores: yendo siempre un paso más allá de lo que esperas de nosotros, innovando para ofrecerte soluciones útiles. Tú nos marcas las metas.

Abiertos: trabajamos desde dentro como un sistema abierto y colaborativo para trasladarte una actitud cercana y amable. Somos atentos y claros.

Productos y clientes

Clientes

Telefónica del Perú (al igual que todas sus filiales a nivel mundial) brindan productos y servicios a 2 tipos de segmentos: Residencial y Negocios

Clientes Residencial: Son personas naturales que cuentan con cualquier producto/ servicio ofrecido por la compañía. Estos a su vez, pueden contar con un máximo de 5 líneas telefónicas. Ejemplo: Estudiantes, comerciantes, padres de familia y tienen líneas extra para sus hijos, etc.

Clientes Negocios: Son personas jurídicas o empresas que cuentan con más de 5 líneas telefónicas ofrecidas por la compañía. Ejemplo: Empresas de cualquier rubro (constructoras, energía, servicios, transporte, banca). Comerciantes o microempresarios que se colocan en este tipo de cliente sólo por la cantidad de líneas con las que cuenta.

Generalmente se hace esta segmentación para ofrecer un tipo de oferta diferenciada por la necesidad de cada tipo de cliente.

Producto y Servicios

Productos: la compañía dentro de una de sus actividades se dedica a la comercialización de equipos telefónicos (2G,3G,4G,5G), de conexión a internet (módems, repetidores de señal, amplificadores); con la tendencia a impulsar al uso de la tecnología.

Servicios: los servicios principales ofrecidos son los siguientes: Línea, Cable, Internet. Estos se encuentran diferenciados según la necesidad que tiene el cliente. Es decir, estos servicios pueden ser un punto específico como el hogar (servicio fija) o para cualquier lugar que se traslade (móvil)

A continuación, se explica brevemente la segmentación al interno que se realiza según el servicio que se le brinda al cliente:

Telefonía Fija: Son todos los servicios adquiridos para el hogar o para oficinas, los cuales vienen asociados a punto geográfico específico, es decir a una dirección (domicilio o centro de labor, estudio, entre otros). Se puede contar con 3 tipos de servicios: Línea, Internet y Cable.

Línea: Servicio de comunicación asociado a una línea telefónica, siendo asignada a un número único telefónico a nivel nacional. En caso se deje de utilizar este número, podrá ser reasignado a otro cliente posteriormente.

Cable: Servicio de televisión que se instala en una dirección determinada para disfrutar de entretenimiento como programas de TV, música, noticias, películas, etc. Este servicio puede ser por medio digital o satelital según sea el caso. Anteriormente tenía que estar asociado a una línea telefónica, hoy se puede brindar este servicio independientemente.

Internet: Servicio de navegación en Internet otorgados por medio de un módem, el cual brinda una capacidad ilimitada de datos. Según los planes que elija el cliente, varía la velocidad de navegación de la misma. La conexión puede ser por medio de cable de fibra óptica o inalámbrica (wifi)

Un cliente puede tener los 3 servicios adquiridos en simultáneo sin afectar la calidad de ninguno de ellos.

Telefonía Móvil: Son todos los servicios adquiridos y asociados a una línea móvil, conocido también como celulares o teléfonos móviles. Según la necesidad del cliente, se clasifican así:

Prepago: Clientes que realizan un abono previo de saldo para el uso del servicio de comunicación como de internet (datos), según el equipo (celular) que tengan.

Contrato: Clientes que cuentan con una renta fija y con un plan determinado de comunicación (minutos a diferentes operadores) y datos. Según el plan adquirido, les otorgará una bolsa de minutos y megas correspondientes con la finalidad de no excederse del monto preliminar establecido.

Postpago: Clientes que si bien es cierto cuentan con una renta fija que le permite comunicarse y navegar en internet sin problemas, tienen la posibilidad de excederse del mismo según necesidad de ellos mismos, por lo que es posible tengan un excedente en su facturación mensual. Por este motivo se les conoce también como “línea abierta”.

Según la necesidad del cliente (residencial/ negocios), pueden tener diferentes servicios asociados independientemente, ya que todos y cada uno de ellos cuentan con un número único telefónico. La compañía podrá asociarlo a otro cliente una vez que este último deje de utilizarlo (cuando el cliente le da de baja)

Canales de atención: Telefónica cuenta con diferentes canales de atención para brindar un servicio de venta / postventa a nuestros clientes y/o usuarios. Estos canales de atención pueden ser:

Presencial: Tiendas y puntos ubicados en diferentes partes del país. Pueden ser propias o alquiladas.

Tiendas: son los centros de atención independientes con una dirección específica. (Ejemplo: tienda Juan de Arona, Camino Real, Rosa Toro (ex- bellsouth).

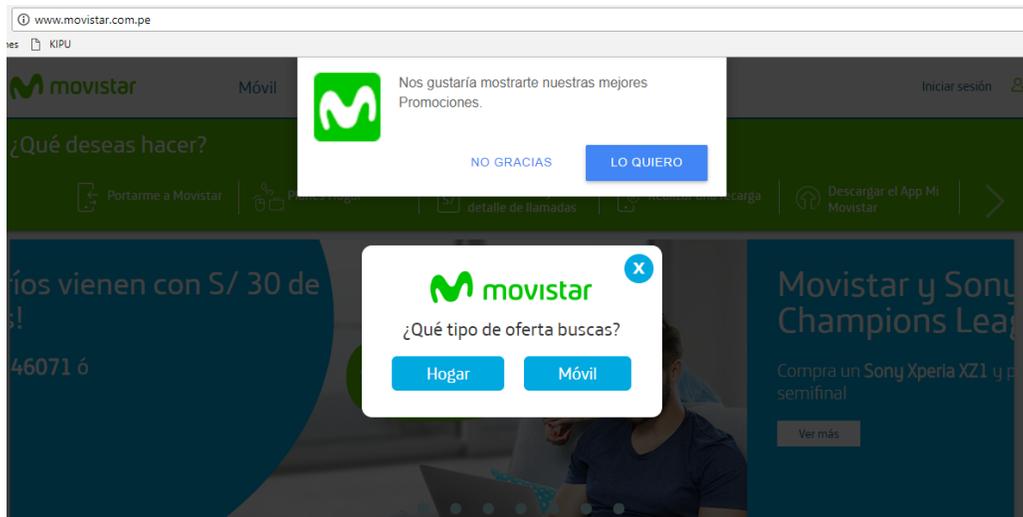
Retail: son los módulos o puntos de atención ubicados dentro de Centros Comerciales (Jockey Plaza, Rambla, Real Plaza) o Tiendas por Departamento (Ripley, Saga Falabella, Metro, Minka)

Contact Center: Servicio de atención telefónico, el cual todo cliente tiene acceso desde su teléfono (fijo o móvil) marcando el número 104.

On-line: medios de comunicación con el cliente sin necesidad de comunicarse por voz. Es decir, puede ser por medio de la página web: www.movistar.com.pe, mediante el app: *Mi Movistar* o por medio de las Redes Sociales (RRSS) como Facebook, Instagram o twitter.

Gráfico 5

Canal de atención Online- web



Fuente: Página web oficial de Movistar

Gráfico 5

Canal de atención Online- App Mi Movistar



Fuente: Página web oficial de Movistar

Premios y certificaciones

Telefónica cuenta con diferentes certificaciones a nivel mundial.

En el caso de la sede principal (España) cuenta con innumerables certificaciones (Telefónica España, 2018):

ISO 9001: Certificados del Sistema de Gestión de la Calidad

ISO 14001: Certificados en Sistema de Gestión Ambiental

ISO 20001: Certificados en Sistema de Gestión de Servicios TI

ISO 27001: Certificados en Sistema de Gestión de Información

ISO 50001: Certificados en Sistema de Gestión Energética

ISO 19601: Certificados en Sistema de Compliance Penal

En el caso de Colombia desde el 2007 (Telefónica Colombia, 2018) se cuenta con las siguientes certificaciones:

ISO 14001: Certificación en gestión ambiental (protección ambiental y desarrollo sostenible), mediante el uso de paneles solares, ahorro de agua, bicipacking, ecosalas. Esto fue a nivel Corporativo

ISO 9001: Certificación en gestión de la calidad, mediante procesos para la atención de cliente, estandarizar el proceso de facturación y de atención prioritaria para clientes corporativos (grandes empresas).

ISO 27001: Certificación en Seguridad de la información, buscando la aplicación y gestión de medidas de protección para asegurar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

Próximamente, se busca contar con la siguiente certificación:

OHSAS 18001: Certificación en Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, tanto de empleados asignados a oficina como a trabajo de campo.

Para el caso de Telefónica del Perú, por el momento se cuenta con las siguientes certificaciones:

ISO 27001- 2005: Certificado en Sistema de Gestión de Información, para su proceso de gestión de Redes y Servicios. Con esta certificación, se asegura que el uso de la información es correctamente gestionada con disponibilidad, integridad y confidencialidad como corresponde. De esta manera, se convierte en la primera empresa peruana y de Latinoamérica en obtener este grado. (Osiptel, 2015)

Por otro lado, el Data Center Monterrico de Telefónica cuenta con la certificación TIER III desde el 2017, la cual asegura contar con la capacidad para la construcción y soporte de infraestructuras de red, ya que le brinda soporte a más de 150 compañías del país. Además, cuenta con certificación ISO 9001 en atención al cliente y certificación ISO 2000 en gestión de servicios TI en outsourcing desktop. (Telefónica del Perú, 2017)

Hasta inicios del 2018 Tgestiona pertenecía al grupo Telefónica, contando con la certificación ISO 9001 en gestión de calidad en los procedimientos de atención. Cabe resaltar que parte de los empleados estaban bajo esta planilla.

Relación de la empresa con la sociedad

Toda labor y compromiso con la sociedad la maneja nuestra compañía por medio de **Fundación Telefónica**.

Se manejan programas de Voluntariado, donde se lleva ayuda gracias a los colaboradores a ciertos poblados de escasos recursos. También se canaliza la ayuda a albergues o asilos donde se requiere apoyo. Por ejemplo, se tienen programas como:

Aulas en Hospitales: ubicados en Lima, Junín, Arequipa, Lambayeque, Loreto y Cusco. Este programa que se realiza en 10 hospitales, busca brindar apoyo emocional y educativo a niños y adolescentes. Este programa se desarrolla hace más de 10 años.

Gráfico 6

Aulas de voluntariado en Hospitales



Fuente: Página web oficial de Telefónica del Perú

Academias deportivas escolares: Fundación Telefónica realiza programas deportivos basados en fútbol, básquet, atletismo, entre otros; con la finalidad de promover una vida sana mediante una cultura deportiva y activa en los niños y jóvenes.

Gráfico 7

Academias deportivas



Fuente: Página web oficial de Telefónica del Perú

Open Future: es una iniciativa de promoción a la innovación y uso de la tecnología para el desarrollo de los jóvenes en el país. Por ejemplo, el programa **Wayra** (significa Viento en Quechua) busca apoyar el desarrollo de start-ups en el país, donde se premia con un bono económico para iniciar la idea de negocio y con asesoría al inicio del ejercicio. De esta manera se espera retener el talento en diferentes países, en este caso Perú.

Espacio: Ubicado en el local de la Av. Arequipa – Lima, el cual busca promover el arte y la cultura mediante el uso de la tecnología. Se presentan diferentes obras, exposiciones con las nuevas tendencias del mundo digital y desde el 2005 se han realizado casi 60 exposiciones, llegando a un aforo de 300,000 asistentes.

Gráfico 8

Programa Espacio



Fuente: Página web oficial de Telefónica del Perú

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE FUE ABORDADO

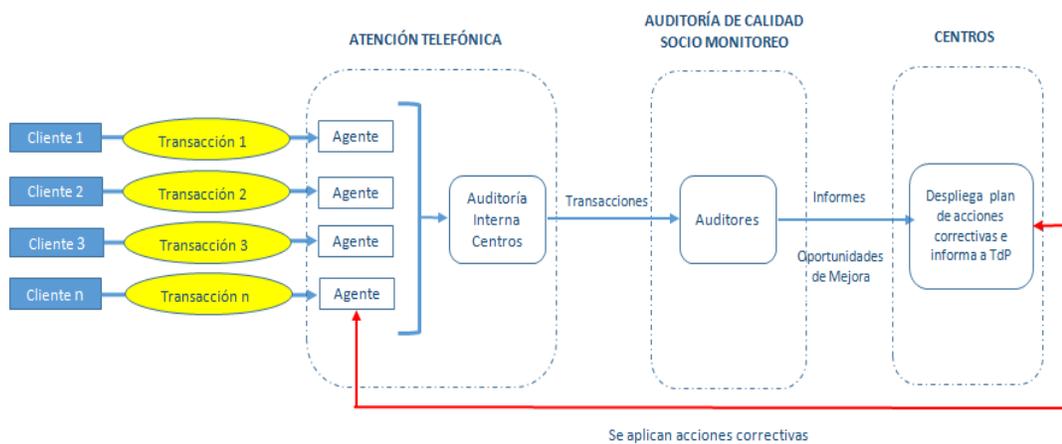
Caracterización del área en que se participó

Dentro de la Dirección Comercial se encuentra la Gerencia Contact Center, la cual tiene una Jefatura de Planificación y Proyectos encargada de los proyectos transversales del canal y de velar por el aseguramiento de la calidad en la atención postventa brindada a los clientes y/o usuarios de la compañía.

A continuación, se explica gráficamente el modelo de atención del Canal Contact Center, el cual se refiere a la atención de todos los clientes que se comunican desde su teléfono fijo o móvil marcando el 104. Este número de atención post-venta recibirá la llamada del cliente y lo direccionará a un asesor disponible, según la plataforma al que pertenece el cliente (lectura automática del número de llamada entrante). Una vez que el asesor termina de atender la llamada, esta grabación viaja a un sistema integrado de la Gerencia; de esta forma permite a la empresa responsable de realizar las evaluaciones a descargar los audios y dar el resultado correspondiente, con un feedback respectivo para el Socio (Centro) que atendió dicho caso.

Gráfico 9

Modelo de Atención del Canal Contact Center



Fuente: Elaboración Propia

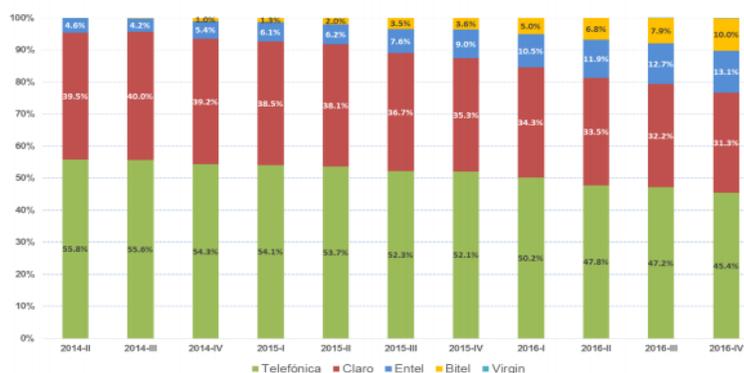
Dentro de la Jefatura comentada, se cuenta con un área de Calidad, la cual tiene como objetivo principal el Control del monitoreo de diferentes plataformas de atención gestión de llamadas entrantes (inbound) y salientes (outbound) del segmento residencial, midiendo el indicador principal de Precisión de Error Crítico Usuario Final (PECUF) y Precisión de Error Crítico Negocio (PECNEG). De igual manera, se mide el indicador de satisfacción del cliente mediante una encuesta IVR, la cual envía mediante una locución 3 preguntas para ser respondidas con el teclado del teléfono (fija y móvil).

Antecedentes y definición del problema.

A partir del 2014, el sector de telecomunicaciones se volvió más competitivo ya que ingresaba otro operador llamado Bitel. Por tal motivo, todos los operadores que movían el sector (Telefónica, Claro, Entel) empezaron a perder participación de mercado y al mismo tiempo se volvieron más agresivo en la captación y retención de clientes. (Osiptel, 2017)

Gráfico 10

Participación de mercado de principales empresas del sector Telecomunicaciones



Fuente: Osiptel

Por esta razón, el 2015 se desplegó un lineamiento en la compañía para reducir el gasto en todas las Gerencias. Siendo así, se redujo un gasto asociado al aseguramiento de la Calidad por S/. 400,000 soles mensual en promedio, dando un

ahorro significativo para la compañía de casi S/ 5,000,000 anual. Este ahorro contemplaba dejar de realizar encuestas post-atención de las llamadas que ingresaban al canal 104, las cuales se hacían pasada 4 días para el servicio de móvil y 7 días para el servicio de fija. La cantidad correspondía a una muestra representativa de cada programa de atención. Por otro lado, se contaba con un monitoreo de llamadas post-atención donde se medía el cumplimiento de procedimientos y lineamientos establecidos por la compañía. De igual forma, se contaba con una muestra representativa por cada programa monitoreado.

De esta manera, se sacrificó calidad por presupuesto y afectó directamente a nuestro cliente y usuario final, lo cual se veía reflejado en el número de clientes que migraba a otro operador, cerrando el 2017 Telefónica con una participación del 37% frente al casi 52% que tenía en el año 2015.

Otro motivo importante por el cual se tomó esta decisión fue porque dentro de la Gerencia, se gestiona las plataformas de Retenciones fija y Retenciones Móvil; encargadas de “retener” a clientes potenciales a la baja, sea por motivo que desean dejar de contar con el servicio (por mala atención o por cambiarse a operador) o por motivo de deuda y ya se les debe dar de baja. En caso se la retención, se ejecuta mediante el ofrecimiento de algún producto / servicio diferenciado con mayor beneficio al cliente, frente a su oferta inicial e inclusive frente a la competencia. Este indicador de bajas (retiros) a pedido del cliente se fue reduciendo desde el 2018 a la fecha, a pesar de haber incrementado el tráfico (volumen) de llamadas atendidas. La baja a pedido del cliente cuando la oferta que tiene es muy buena se da por una mala atención o una mala experiencia en el canal, lo cual se ha ido trabajando desde el 2018 y se ve la mejora en casi 0.2% menos,

Tabla 1

Evolutivo % de bajas a pedido del cliente (APC)

Tipo de Baja	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19
APC	1.07%	0.97%	1.01%	0.99%	1.11%	0.99%	1.05%	1.04%	1.06%	1.11%	0.94%	0.99%	1.01%	0.92%	0.98%	0.87%
Deuda	0.87%	0.96%	0.94%	1.09%	0.96%	1.12%	1.06%	1.00%	0.98%	0.93%	1.10%	1.29%	1.36%	1.28%	1.32%	1.35%
Total	1.94%	1.93%	1.96%	2.08%	2.07%	2.11%	2.11%	2.04%	2.04%	2.04%	2.04%	2.28%	2.38%	2.20%	2.29%	2.22%

Fuente: Elaboración propia- Jefatura de Retenciones

Por tal motivo, el mercado peruano fue materia de estudio para Telefónica Global (quien define y establece los lineamientos para todas las operaciones en los países, incluyendo Telefónica España) y realizó un acompañamiento para buscar la mejora en la atención del cliente, ya que muchos de ellos se cambiaban de operador por la mala atención brindada y por el incumplimiento de promesas hechas al cliente. De esta manera, en Junio del 2017 se empezó a trabajar un nuevo contrato con los socios (Call Centers) para establecer factores de pago variables asociados a varios factores, entre ellos dos factores de calidad: **Satisfacción y Desempeño**. Inmediatamente se empezó a trabajar en un Nuevo Modelo de Calidad que permita recoger estos dos indicadores ya que eran vitales para el nuevo contrato que entraba en vigencia en enero 2018.

Es importante mencionar, que con la urgencia que se requirió implementar el Nuevo Modelo de Calidad, se tuvo que tener un marco de trabajo rápido y dinámico, por el cual se consideró el concepto de Scrum (Guía del Scrum, 2013); el cual indica que toda etapa de avance debe contar con un entregable funcional.

Finalmente, como lineamiento a nivel compañía se tiene que tener un índice de satisfacción telefónico (IST) del 7.8 y hoy se tiene un indicador del 7.1 (en una escala de 10) lo cual requiere mucha oportunidad de mejora por parte del canal Contact Center. Así, se identificó el problema que sería: ¿cómo mejorar el indicador IST del canal Contact Center Perú- Segmento Residencial?

Objetivos General y Específico

Objetivo General

- Diseñar e implementar un nuevo Modelo de Calidad para mejorar la atención del canal Contact Center del segmento Residencial en Perú.

Objetivos Específicos

- Mejorar de 20 a 80% el indicador Precisión de Error Crítico del Usuario Final (PECUF) en las plataformas de atención del canal Contact Center.
- Mejorar de 20% a 80% el indicador Precisión de Error Crítico del Negocio (PECNEG) en las plataformas de atención del canal Contact Center.

- Incrementar el porcentaje de Solución a 80% de los clientes en el canal Contact Center
- Mejorar el indicador de satisfacción telefónico (IST) del canal Contact Center a 7.5

Justificación

Se requería contar con un modelo de Calidad óptimo y que cumpla con los estándares definidos por Telefónica Global y adaptado al mercado peruano, según la idiosincrasia que caracteriza al país.

El nuevo contrato (pliego) asociado a los socios (Contact Centers) requiere de dos factores de calidad y la mejor manera propuesta para la obtención del mismo fue la siguiente:

Factor Satisfacción: En base a los resultados obtenidos de la encuesta IVR (una locución que mediante 3 preguntas recoge el puntaje que asigna el cliente a la atención telefónica) se asocia un factor de pago escalonado. Esto se realiza inmediatamente terminada la atención se gatilla la encuesta y se almacena la información en un site, la cual es extraída posteriormente y disponibilizada en un site de indicadores para la gestión diaria (Portal Kipu)

Factor de Desempeño: Se realizan monitoreos post-atención de llamadas del día anterior con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los procedimientos de atención y manejo de habilidades blandas que puedan afectar al cliente/usuario (PECUF) o a la compañía (PECNEG). La cuota de monitoreo se asigna según el programa de atención y por la cantidad de proveedores, manteniendo la representatividad que exige el contrato (nivel de confianza 95% y margen de error máximo de 10%)

Adicional a ello, se desarrolló una matriz FODA para analizar el contexto de la atención al cliente y el impacto de implementar un nuevo modelo de Calidad en el Canal.

Tabla 2

Matriz Foda de Nuevo Modelo de Calidad

NUEVO MODELO DE CALIDAD	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	-Empresa multinacional, con lineamientos globales a ser adaptados en cada mercado	-Reducción de gasto al simplificar muestra mensual
	-Modelo de Calidad respaldado por norma internacional de buenas prácticas de contact center en atención al cliente (COPC)	-Mesas de trabajo con Movistar España, Chile y Argentina para recoger en conjunto lecciones aprendidas
	-Capacidad operativa para soportar operación del canal con más de 4 millones de llamadas	-Replicar modelo en cada contact center y sobreauditar su muestra
	-Herramienta de medición semi automática	-Herramienta permite tener la trazabilidad de la atención
	-Identificación de oportunidades de mejora en la atención del canal	
	-Elevación de alertas oportunas por incumplimiento de normas reguladas o faltas de respeto al cliente	
	DEBILIDADES	AMENAZAS
	-Inversión regular, alrededor de S/200,000 mensuales	-Aparición de nuevos atributos de medición no identificados
	-Mantenimiento constante a las herramientas de gestión (horas hombre)	-Descuido de otros indicadores por priorizar indicadores de calidad
-Alto impacto en la gestión al caerse servidores de atención		

Fuente: Elaboración propia

Alcances y limitaciones**Alcance:**

Nuevo modelo de Calidad que abarque todas las plataformas de atención telefónico del segmento Residencial, atendidos por el canal 104. Esto aplica tanto para el factor de satisfacción como para el factor de desempeño.

Limitaciones:

- a. Capacidad técnica: la implementación de la encuesta IVR para todas las plataformas requiere soporte técnico. La limitación se presentó por el área de Ingeniería al no tener la herramienta que permita el despliegue de encuesta a todas las llamadas atendidas por el canal, siendo casi 4,000,000 de llamadas mensual entre fija y móvil. Hoy se está trabajando en un desarrollo para incrementar el despliegue a por lo menos 2,000,000 de encuestas al mes.

- b. Restricción presupuestal: incrementar las encuestas IVR a todas las llamadas tiene un costo estimado de \$150,000 dólares asociados a licencias de software de la plataforma. Por otro lado, el monitoreo mensual de las llamadas requiere un gasto mensual promedio de S/.120,000 soles, por lo que se busca reducir esta muestra con la implementación de una nueva herramienta que se está probando en un piloto.
- c. Sensibilización a socios y clientes internos: los socios (Contact Centers) se mostraban reacios a retomar la medición de calidad ya que los afecta directamente en su facturación mensual, reduciendo el primer mes del ejercicio en casi S/1,000,000.

MARCO TEÓRICO

Como marco teórico, se consideró lo siguiente para la ejecución de este proyecto:

Norma COPC: Customer Operations Performance Center. Es una norma de calidad que maneja un sistema de gestión de desempeño basado en resultados obtenidos con la finalidad de mejorar la satisfacción del cliente, incrementar los ingresos y reducir los costos. (Isotools, 2013), (Kenwin, 2016) (Kenwin- PSIC, 2014)

La norma como tal recoge las mejores prácticas de diferentes contact centers del mundo y que atienden distintas operaciones, con la finalidad de establecer un estándar ideal para obtener los mejores resultados esperados.

Al mismo tiempo, se establece los lineamientos para el Monitoreo de transacciones, definiendo indicadores que se utilizarán a lo largo del proyecto como PECUF y PECNEG. (Kenwin- PSIC, 2014)

PECUF: significa “Precisión del error crítico del usuario Final”. Son todos los errores que afectan directamente a la satisfacción del cliente/usuario final. Por ejemplo, una falta de respeto manifestada por el asesor de la llamada se considera que es un error que es perjudicial para el cliente en la atención.

PECNEG: significa “Precisión del error crítico del Negocio”. Son todos los errores que afectan directamente al Negocio. Por ejemplo, no ingresar una solicitud en el sistema comercial o un reclamo solicitado por cliente. Según este ejemplo, el no ingresar la solicitud en el sistema puede afectar a la compañía en caso se realice una inspección regulada (auditoría), ya que el ente Regulador del sector (Osiptel) podría multar a la empresa desde 50 hasta 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria), equivalente a S/ 630,000 aproximadamente.

ISO (Organización Mundial de Estandarización) es el organismo responsable de velar por el cumplimiento de determinadas normas para la fabricación / ejecución de diferentes productos/servicios asegurando los estándares adecuados a nivel internacional.

En el contexto de lograr la compatibilidad con ISO, los enfoques modernos de gestión de la calidad persiguen minimizar las desviaciones y proporcionar

resultados que cumplan con los requisitos especificados (PMPBOK 5ta Edición). Estos enfoques reconocen la importancia de:

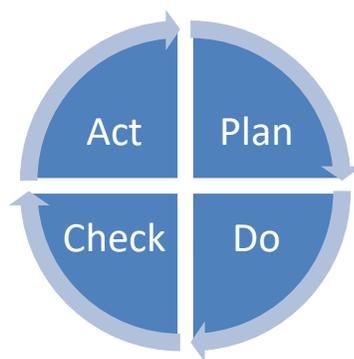
La satisfacción del cliente. Entender, evaluar, definir y gestionar los requisitos, de modo que se cumplan las expectativas del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).

La prevención antes que la inspección. La calidad debe ser planificada, diseñada y construida—no inspeccionada dentro de la gestión del proyecto o en sus entregables. El costo de prevenir errores es en general mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección o durante el uso. (PMPBOK 5ta Edición)

La mejora continua. El ciclo PDCA (planificar-hacer-verificar-actuar) es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad, tales como la Gestión de la Calidad Total (TQM), Six Sigma y Lean Six Sigma, pueden mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto como la del producto del proyecto. (PMPBOK 5ta Edición)

Gráfico 11

Principios de Mejora continua- Ciclo PDCA



Fuente: Elaboración propia

Guía de Scrum

Scrum es un marco de trabajo por el cual las personas pueden acometer problemas complejos adaptativos, a la vez que entregar productos del máximo valor posible productiva y creativamente. Generalmente los entregables son ligeros, fáciles de entender, complejo de llegar a dominar. A su vez, se caracteriza por utilizar diferentes técnicas, conocimientos y procesos.

Gestión de la Calidad – PMP

El libro (PMPBOK 5ta Edición) dentro del capítulo 8 – Gestión de la Calidad habla de tres puntos importantes a tomar en cuenta durante la gestión de un proyecto. En este caso, el Nuevo Modelo de Calidad es un proyecto hasta el término de su estabilización. En los próximos meses, dejará de serlo para ser parte de los procedimientos que debe cumplir cada proveedor al momento de atender a los clientes. Los tres puntos comentados son los siguientes:

Planificar la Gestión de la Calidad: es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar la manera en que el proyecto probará el cumplimiento con los requisitos de calidad. (PMPBOK 5ta Edición)

Realizar el Aseguramiento de la Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas. (PMPBOK 5ta Edición)

Controlar la Calidad: Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios. (PMPBOK 5ta Edición)

Costo de Calidad (COQ): Otro concepto que costó se convencer a la compañía es el Costo de la Calidad (COQ), el cual indica el costo que tendría la compañía de no implementar Calidad pues el impacto será que gran parte de los clientes migren a otro operador, debido a una mala atención al cliente. (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).

Dirección de Proyectos – Calidad: (Lledó, 2013) En el libro de Dirección de Proyectos, se habla de la importancia de dedicar tiempo a la gestión de Calidad. Con la finalidad de: prevenir errores y defectos, evitar reprocesos en el trabajo con la finalidad de ahorrar tiempo y dinero, mantener al cliente satisfecho.

Muchas empresas grandes cuentan con áreas o departamentos especializados en planificación, aseguramiento y control de la calidad. Sin embargo, estas deben tener como requisito contar con una persona especializada en la dirección de proyectos, para asegurar que se cumplan las siguientes acciones:

- Recomendar mejoras en los procesos y políticas de la calidad dentro de la empresa
- Establecer métricas (tableros de indicadores) para medir la calidad
- Revisar la calidad antes de finalizar el entregable
- Evaluar el impacto de la calidad cada vez que se modifique el alcance, tiempo, costos, recursos y riesgos que amerite.
- Destinar tiempo para gestionar y desarrollar las mejoras de la calidad.
- Asegurar que se utilice el control de cambios solicitados.

Calidad: puede tener diferentes conceptos según perspectiva de las compañías o del cliente, pero la definición más básica es que Calidad viene a ser el grado en el que un proyecto (ya sea producto, servicio) cumple con los requisitos (Crosby). Esto significa, que la Calidad puede tomar diferentes parámetros según lo defina cada uno, pero en esencia viene a ser lo mismo. Por ejemplo: para un cliente adulto mayor un servicio de calidad viene a ser que no presente ninguna avería al momento de comunicarse por voz. Sin embargo, para un cliente mucho más joven la comunicación por voz es obsoleta, por lo que asume que un servicio de calidad es que cuente con una navegación adecuada de datos. De igual manera, para la compañía operadora Calidad viene a ser el cumplimiento y el aseguramiento del correcto desempeño de las funciones de los equipos telefónicos y del servicio brindado al cliente, como valor diferencial frente a los competidores.

Benchmark de Telefónica Global: como fuente matriz, Telefónica Global se encarga de visitar y conocer todas las operaciones de Telefónica en todos los países del mundo, proponiendo oportunidades de mejora en los diferentes tipos de gestión que pueda encontrar.

Arancha Martin, Gerente del Contact Center- Telefónica Global; indicó y propuso modelos que se asemejaban a la realidad peruana, considerando las operaciones de Argentina, Chile, México, España y Colombia principalmente (Martin, 2017). En estas operaciones en común, se realiza una medición del factor de desempeño utilizando la metodología COPC y del factor de satisfacción mediante encuestas IVR: Interaction Voice Response.

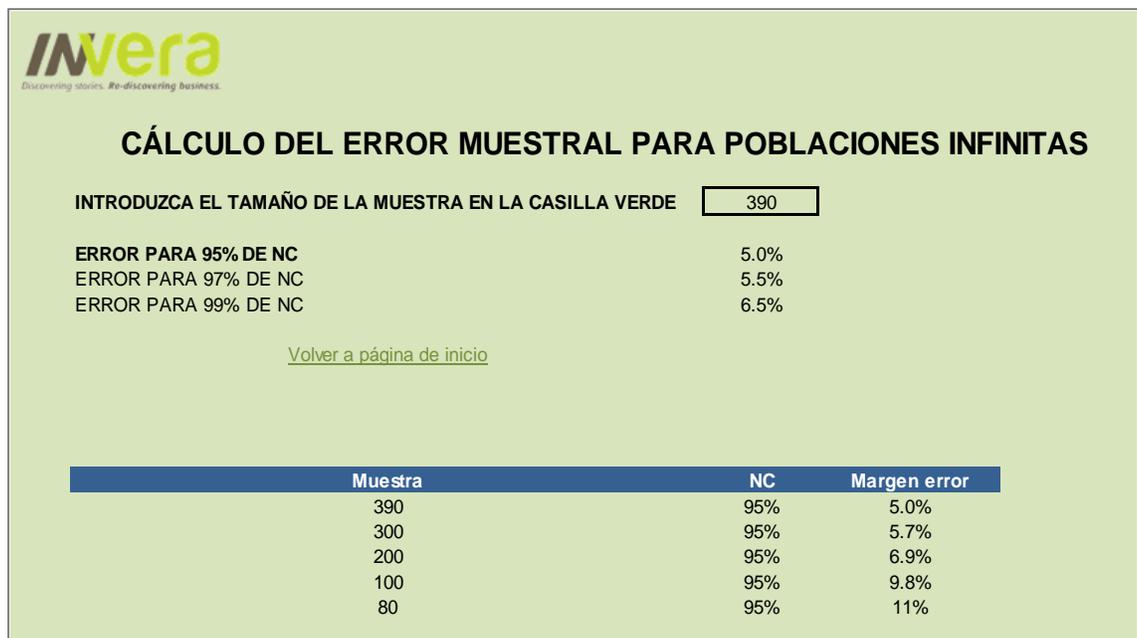
IVR- Respuesta interactiva por voz: “Sistema que utiliza las respuestas que se ingresan con el teclado de un teléfono para reunir y almacenar datos. Es un sistema de información telefónica automatizada que le habla a la persona que llama con una combinación de menús de voz y datos extraídos de las bases de datos en tiempo real. La persona que llama responde pulsando el teclado del teléfono o pronunciando palabras o frases cortas. Este sistema también puede utilizarse para el autoservicio de voz, y permite a los clientes acceder al servicio asistido por agentes. Hace uso de la voz humana. Cuando se lo configura con software de reconocimiento de voz, los datos pueden reunirse a partir de la voz en lugar del teclado”. (Genesys, 2018)

Diseño muestral: “Es un conjunto de técnicas estadísticas que estudian la forma más adecuada de seleccionar una muestra que sea suficientemente representativa de una población, de forma que la información obtenida de la muestra permita inferir propiedades o características de la población cometiendo un error medible y acotable.” (Mantilla, 2012)

Muestra: Es una pequeña porción representativa y adecuada de la población. Representativa, en el sentido de reflejar fielmente las características de la población de la cual procede y diferir de ella sólo en el número de unidades incluidas. Adecuada, es decir debe incluir un número óptimo y mínimo de unidades. Este número se determina mediante el empleo de fórmulas estadísticas. Si la muestra no es representativa, las conclusiones que se puedan extraer de la misma serán poco correctas o simplemente nos inducirán a error. Cuando la muestra es poco representativa de la población, se dice que la muestra está sesgada o que tiene sesgo.” (Mantilla, 2012)

Tabla 3

Plantilla de cálculo para muestras estadísticas- Invera



INvera
Discovering stories. Re-discovering business.

CÁLCULO DEL ERROR MUESTRAL PARA POBLACIONES INFINITAS

INTRODUZCA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA EN LA CASILLA VERDE

ERROR PARA 95% DE NC 5.0%
 ERROR PARA 97% DE NC 5.5%
 ERROR PARA 99% DE NC 6.5%

[Volver a página de inicio](#)

Muestra	NC	Margen error
390	95%	5.0%
300	95%	5.7%
200	95%	6.9%
100	95%	9.8%
80	95%	11%

Fuente: Empresa Invera Search

Para desarrollar el Nuevo Modelo de Calidad se consideró la teoría estadística para definir el tamaño de muestra para los monitoreos post-atención, tomando como tope máximo la muestra de 384 monitoreos por cada plataforma y proveedor, considerado representativo para poblaciones infinitas manteniendo un nivel de confianza del 95% con un error del 5%. (Vallejo, 2012). En este caso, se

consideró la plantilla de la empresa Invera, encargada de investigaciones de mercado y análisis estadísticos.

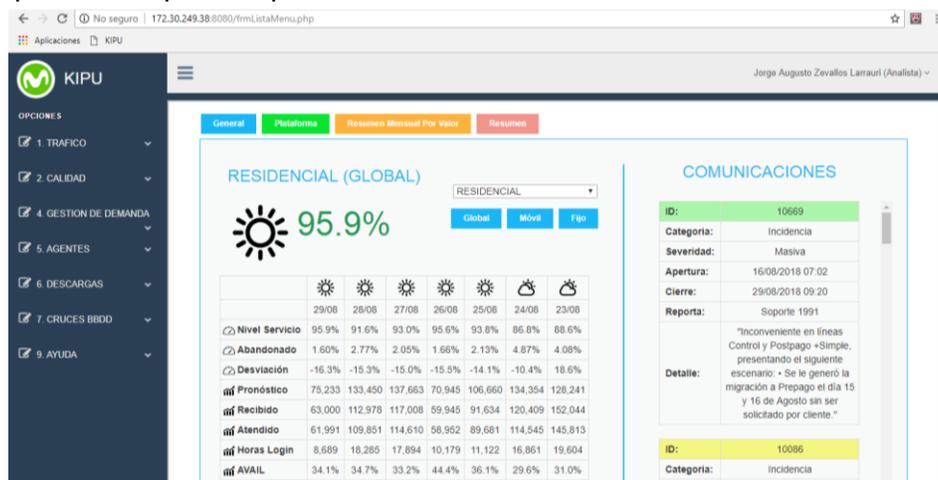
Monitoreo: Es el acto de auditar una atención (en este caso telefónica en su mayoría) con la finalidad de asegurar una adecuada atención, según los criterios definidos por la empresa.

Osiptel: Es el organismo supervisor de inversión privada de las telecomunicaciones, encargado de promover la competencia en el mercado de las telecomunicaciones, velando por asegurar la calidad de la misma. (Osiptel, 2015)

Portal KIPU: Portal web propio, diseñado por el área de Pronóstico y Planificación de Demanda (Gerencia Contact Center) el cual consolida todos los indicadores relacionado a la gestión del Canal. Este portal es de acceso únicamente conectado a la red corporativa.

Gráfico 12

Opciones de portal Kipu



Fuente: Portal Kipu, propiedad de la Gerencia Contact Center

MTC: Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Es el ente del Estado encargado del “desarrollo de los sistemas de transporte, la infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones del país. Su labor es crucial para el desarrollo socio-económico porque permite la integración nacional, regional e

internacional, la facilitación del comercio, la reducción de la pobreza y el bienestar del ciudadano.” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 1896)

Herramientas de gestión: Existen diferentes herramientas que se utilizan para manejar una adecuada gestión operativa en la gestión de Calidad. Estas herramientas pueden ser utilizadas en realidad para diferentes aplicaciones que uno considere, inclusive en diferentes segmentos de la industria. En este caso, las principales son:

Diagrama Causa Raíz: es un conjunto de supuestos y condicionales, los cuales permiten identificar la causa raíz del problema o inconveniente generado al cliente. En este caso, la causa raíz de la insatisfacción obtenida luego de la atención.

Pareto: una gráfica que permite identificar el 20% de las diferentes actividades que puedan afectar en el 80% de los contactos insatisfechos.

Diagrama de flujos: se utiliza mucho para estandarizar y simplificar procesos que aún no están estructurados. Por ejemplo, se utilizó para definir el modelo y calidad y cada macro actividad, con el objetivo de desplegarlo con los Socios y velar por el cumplimiento del mismo.

Dashboard de indicadores: es un tablero integral de indicadores de la gestión, los cuales permiten visualizar los resultados en el transcurso del tiempo. A su vez, permite identificar un tipo de tendencia en el cumplimiento de cada uno de los indicadores. De esta manera, se solicita al socio un plan de acción estratificado por cada uno de los indicadores que no cumpla el objetivo.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Anteriormente la Empresa no contaba con un modelo de calidad sólido y robusto, que recoja realmente la experiencia del cliente durante su atención en una llamada realizada al Contact Center. Esto vino evidenciado por indicadores de satisfacción y solución que se medían mensualmente y que muchas veces permitía recoger una evidencia preliminar de posibles quiebres que existían en los procedimientos de atención al cliente y productos / servicios que ofrece la empresa.

Al mismo tiempo, se incrementó la cantidad de clientes que solicitaban la baja del servicio (churn) y manifestaban su malestar en la atención.

Por tal motivo, aprovechando la elaboración de un nuevo contrato que entraría en vigencia y previa a la adjudicación del mismo, se diseñó un modelo de pago a los Socios (Proveedores de atención: Atento, Konecta, GSS, Digitex) el cual estaría asociado a ciertos factores variables, los cuales apalancarían un mejor resultado en la atención telefónica de los clientes. Dos de estos factores, son directamente resultados de la gestión del equipo de trabajo de Calidad (Factor de satisfacción y Factor de desempeño).

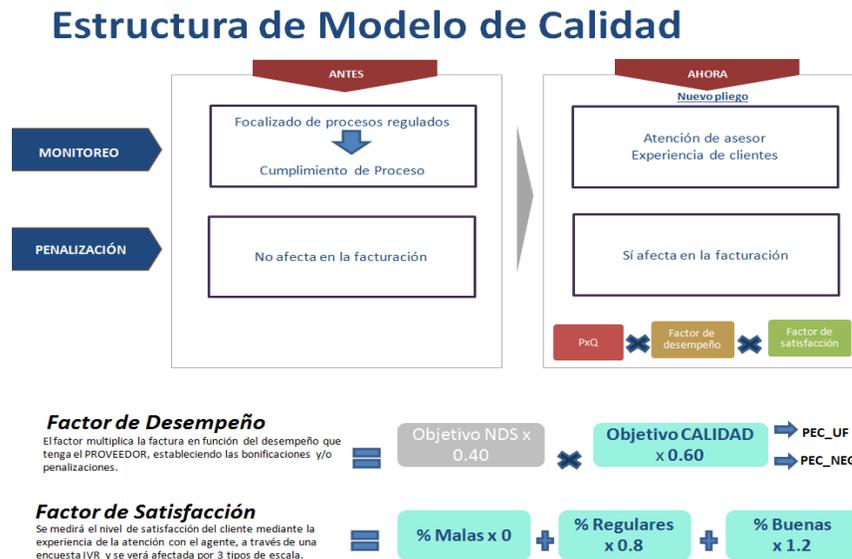
Para asegurar el correcto desempeño de la operación, se requirió el apoyo de Tgestiona ya que se debe realizar cerca de 8000 monitoreos por mes y deben ser realizados equitativamente todos los días. Cumpliendo este requisito y con el conocimiento adecuado de los monitores, se asegura la representatividad en la muestra y en la aleatoriedad.

Acciones que se implementaron y su relación con el ejercicio profesional

El nuevo contrato permite a la compañía a mejorar en el nivel de atención telefónico, exigiendo a los Partners (Socios Contact Centers) a brindar un buen servicio, ya que se le paga mucho mejor por este tipo de llamadas y de esta forma obtienen mayores ingresos económicos.

Gráfico 13

Cuadro comparativo del Modelo Antigo (2016-2017) vs Nuevo Modelo (2018-2020)

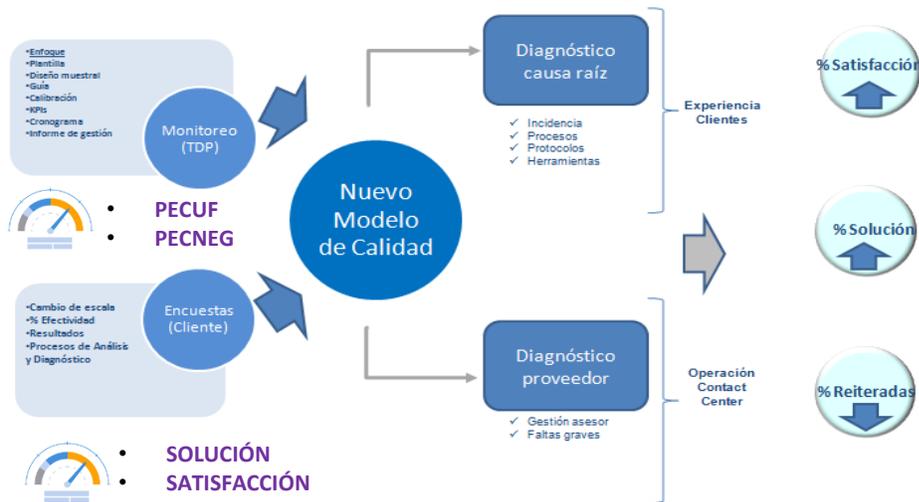


Fuente: Elaboración propia

Por tal motivo, se diseñó un nuevo Modelo de Calidad haciendo un benchmark con Operaciones de la Compañía a nivel global, como España, Chile, Argentina y México; considerando las características propias del mercado peruano.

Gráfico 14

Esquema del Nuevo Modelo de Calidad



Fuente: Elaboración propia

Este nuevo modelo tiene dos palancas mencionadas anteriormente: Monitoreo y Encuestas IVR salientes, ambas permitirán obtener dos diagnósticos para identificar las causas raíz de los principales quiebres y las oportunidades de mejora en la gestión de los asesores. Todo ello permitirá mejorar los indicadores que se manejan en la Gerencia: Incrementar el % satisfacción, % Solución y reducir el % de reiteradas.

Para desarrollar este nuevo modelo se requirió estudiar previamente las operaciones de otros países, diseñar, elaborar e implementar procesos de diferente tipo con la finalidad de contar con toda la trazabilidad del proyecto. De esta forma, se tomaron las lecciones aprendidas como punto de partida para evitar cualquier tipo de retrasos o posibles quiebres que se hayan dado en otra operación.

Resultados obtenidos

Prueba de este modelo que acaba de entrar en vigencia (Enero 2018), son los indicadores que se están midiendo según la nueva estructura de pago, donde se contará con los resultados de forma diaria y se realizará el pago en base al cumplimiento del objetivo.

Por ejemplo, se pasó a tener indicadores PECUF y PECNEG en promedio del 30% de cumplimiento a un resultado de 85% de cumplimiento, muy cerca de objetivo definido para este periodo que sería 90%.

Por tal motivo se evidencia que el

Tabla 4

Evolutivo de Resultado PECUF- ponderado

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
TDP	37%	52%	49%	56%	72%	80%	79%	
ATENTO	34%	52%	46%	53%	75%	80%	79%	
DIGITEX	39%	50%	52%	60%	68%	79%	79%	
KONECTA	46%	53%	54%	59%	72%	81%	78%	
FIJA	28%	61%	46%	50%	74%	74%	76%	
MOVIL	42%	47%	51%	59%	71%	82%	80%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Evolutivo de Resultado PECNEG- ponderado

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
TDP	34%	61%	66%	71%	85%	88%	79%	
ATENTO	35%	63%	65%	69%	86%	87%	79%	
DIGITEX	34%	55%	66%	74%	84%	89%	79%	
KONECTA	34%	62%	70%	72%	85%	88%	78%	
FIJA	37%	61%	63%	66%	85%	80%	76%	
MOVIL	33%	61%	68%	73%	85%	92%	80%	

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, en los gráficos 16 y 17, se muestra el evolutivo del indicador de Satisfacción y Solución respectivamente, evidenciando el incremento progresivo desde inicios del año 2018. Como meta al cierre del año, se debe llegar al objetivo de 7.5 en satisfacción cuando ya se tiene de resultado 7.2 (91% de cumplimiento); en el caso de Solución el objetivo es 80% y el indicador actualmente está en 78% (98% cumplimiento)

Tabla 6

Evolutivo de KPI Satisfacción del Canal

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
TDP	6.38	6.94	6.78	6.85	7.00	6.99	7.19	
ATENTO	5.83	6.56	6.26	6.37	6.54	6.60	6.88	
DIGITEX	6.95	7.08	7.13	7.14	7.35	7.42	7.58	
KONECTA	7.30	7.89	7.72	7.76	7.64	7.34	7.36	
FIJA	6.36	6.66	6.34	6.29	6.65	6.72	7.01	
MOVIL	6.39	7.09	6.99	7.11	7.18	7.12	7.28	

Fuente: Elaboración propia

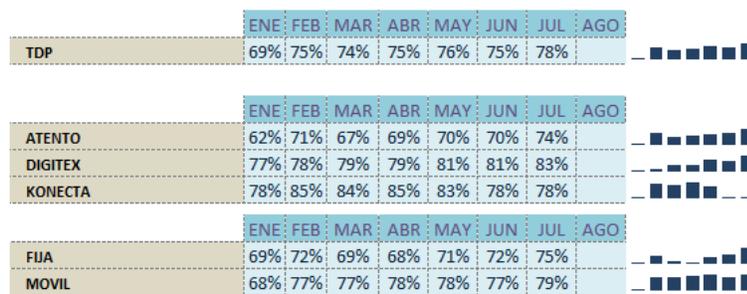
Los resultados mostrados en la tabla 4 son promedio ponderado en base a la distribución del tráfico de llamadas atendidas. Es decir, los socios que tengan mayor porcentaje de tráfico en las diferentes plataformas pesarán más en la nota final del mes. Se evidencia por tendencia, que el resultado de la satisfacción en la atención Móvil es mayor, pues el principal quiebre de la atención fija es el servicio técnico.

Todas las evaluaciones mensuales, cuentan con una Matriz Mixta, llamada Plan de Acción (PDA), la cual permite identificar mediante herramientas de gestión como Pareto e Ishikawa, cuales son los principales dolores de cliente y específicamente qué motivo es el que es el que generó el quiebre en la evaluación y por qué se dio: (proceso, producto, cliente, compañía, asesor). (tal como figura en la tabla 7)

Tabla 7
Matriz (PDA) por plataforma

Programa	Indicador	Resultado	% Error	Q. Errores Indicados	% Errores Atribuido	Q Errores Atribuido	Atributos	% Errores SubMotivo	Q Errores SubMotivo	SubMotivo	Detalle de Sub Motivo	Q Errores Detalle	Impacto por Sub motivo	Impacto en resultado	
CONTRATO	PECUF	71.15%	28.85%	127	42.11%	56	Brinda información Correcta	32.14%	18	Procedimiento	No cumple procedimiento	16	5.77%		
											No aplica procedimiento	2			
								14.29%	8	Averías Datos / Voz	Speech apaga y enciende	6	2.56%		
											Descarte comercial (Salido, estado de linea, cssc)	1			
											SAR de cobertura: Datos completos	1			
								14.29%	8	Consulta de deuda	No brinda monto exacto	5	2.56%		
											Autogestión	2			
											Reiterado no brinda monto de deuda/ No educa	1			
											Enumerar conceptos facturados	3			
								8.93%	5	Explicación de recibo	Autogestión (ciclo)	1	1.60%		
											Ci/Inicio y fin de ciclo, tiempo de entrega, vencimiento	1			
											Ofrecimiento de plan no vigente	2			
	7.14%	4	Planes y tarifas	Autogestión	1	1.28%									
				Ci/Nombre Plan, cargo fijo, minutos	1										
	5.36%	3	Pago no registrado /	No se visualiza el pago, no solicita documentos escaneados	2	0.96%									
				Atiende cliente CNA, DDO, SAE, DDN	1										
	5.36%	3	Campaña postpago	Mala información de vigencia	2	0.96%									
				No se verifica en calculadora / No se asigna bono	1										
	5.36%	3	Política de Ajuste	No ofrece ajuste	3	0.96%									
	3.57%	2	Baja Final /	El agente no valida plan inicio contratado	2	0.64%									
	1.79%	1	Corte por Robo	No aplica speech de fidelización	1	0.32%									
	1.79%	1	Explicación de	Autogestión	1	0.32%									
	PECNEG	90.06%	9.94%	36	64.86%	24	Validación de datos	41.67%	10	Validación	Validación parcial	10	3.21%		
											Validación	Validación innecesaria	7	2.24%	
29.17%								7	Validación	No registra el pedido/transacción	3	0.96%			
25.00%								6	No valida datos	No valida datos	6	1.92%			
4.17%								1	Información	Información confidencial	1	0.32%			
30.08%								40	Transfiere/ Deriva y/o pide al Cliente vuelva a llamar	60.00%	24	Transferencia	Se demora en transferir	11	
													No lo transfiere	5	
													No corresponde transferir	4	7.69%
													No brinda speech de transferencia	2	
													Lo transfiere mal	2	
													No lo deriva	10	
13.53%								18	Tiempos Críticos	55.56%	10	Injustificado	Asesor deja en espera sin que el procedimiento lo indique	9	3.21%
				Asesor se demora más de 5 segundos en responder un	1	5.77%									
	44.44%	8	Prolongado	Tiempo de espera supera al del procedimiento	8	2.56%									
	60.00%	6	Averías Datos /	No registra SAR	6	1.92%									
	30.00%	3	Registro	No registra el pedido/transacción	3	0.96%									
	10.00%	1	Planes y Tarifas	No se ejecuta cambio de plan	1	0.32%									
5.26%	7	Se gestiona	NO PASA	7	2.24%										
1.50%	2	Falta de Respeto	NO PASA	2	0.64%										
16.22%	6	Brinda correctamente código de atención, código Llamada	66.67%	4	Código de transacción	No lo brinda incompleto	3	1.28%							
						Plazo de atención	No lo brinda	1	0.32%						
			16.67%	1	Código de WBI	No lo brinda	1	0.32%							
			100.00%	3	Enganchada	Enganchada	3	0.96%							
			100.00%	2	Asesor no realiza	Asesor no realiza abordaje	2	0.64%							
			100.00%	1	Realiza Ajuste	importe mayor al reclamado	1	0.32%							
			100.00%	1	Cierra	NO PASA	1	0.32%							

Tabla 8
Evolutivo de KPI Solución del Canal



Fuente: Elaboración propia

Se sabe que tanto la Solución como la Satisfacción siempre tienen la misma tendencia, por lo que se evidencia en la tabla 5 que la solución en la atención Móvil es más alta que en la fija. De igual manera, estos resultados son promedio ponderado en base a la distribución del tráfico de las llamadas atendidas.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Conclusiones

Objetivos específicos de Mejora en satisfacción y solución

1. La implementación del Nuevo Modelo de Calidad fue un éxito, debido a que los Socios se comprometieron a mejorar el indicador de satisfacción y solución. Esto se ve reflejado en los resultados evolutivos mes a mes. Al cierre de Julio 2018, el indicador de satisfacción está en 7.2 y el indicador de solución en 78%, superando el 90% del cumplimiento versus el objetivo definido para fin de año.
2. Se realiza un análisis causa raíz para identificar el motivo principal de insatisfacción del cliente, con la finalidad de brindarle una próxima solución en su primer contacto con el canal de atención. El primer análisis mostró un 30% insatisfacción por errores cometidos por el agente, un 20% por el diseño del proceso y un 20% por incidencias u otro tipo de avería presentada.
3. En relación al factor del indicador de retenciones APC (a pedido del cliente) el cual indica el % de clientes que desean se les retire el servicio o dejar de ser clientes, se ve la mejora; se ve la reducción de este indicador en 0.2% y en relación inversa mejoraron los indicadores de Solución y Satisfacción en todas las plataformas de Retenciones Fija y Móvil; salvo Konecta en el mes de Julio. Este caso atípico se dio debido a que Konecta sufrió un cambio en su estructura de Calidad y eran nuevos en dicha plataforma, afectando puntualmente los KPIs del área y de la Gerencia. Esto, a fines del año 2018 se tuvo totalmente controlado hasta la fecha.

Objetivos específicos de Mejora PECUF y PECNEG

4. El modelo de Calidad es un modelo cambiante, es decir que constantemente se va diseñando la plantilla de medición en base a las necesidades de la compañía. En caso se logre la estabilización de la nota superior al objetivo en cada indicador (PECUF y PECNEG 90%), se procederá a subir el objetivo al 95% y se modificará los atributos de medición, con la finalidad de apalancar el resultado esperado.

Se identificó los procedimientos desactualizados para la atención, pasando de 50% a 95% procedimientos actualizados a la fecha.

5. La automatización de la herramienta de monitoreo permite contar con la trazabilidad de las evaluaciones tanto de los Socios como del socio Auditor.

Objetivo General: Mejora de atención del Canal Contact Center

6. Los socios estaban siendo penalizados los primeros meses del año debido al incumplimiento del objetivo. Actualmente ya bonifican con el factor de desempeño alrededor de 1, llegando hasta una bonificación del 20% por encima de su factura.
7. Debido al impacto económico que afectó en un inicio a los socios en promedio en 30%, se definió y fortaleció el equipo de Calidad de cada Socio. Actualmente se está empezando a desplegar un equipo en provincia dentro de cada Socio, con el objetivo de replicar las acciones tomadas en Lima y velar por el cumplimiento de las mismas.
8. Debido al éxito del modelo, se empezó a replicar en diferentes gerencias como: Soluciones, Negocios, Técnica y atención Presencial. La similitud de la plantilla de medición está en promedio al 80%.
9. Se obtuvo un buen resultado de trabajo en equipo, buscando sinergia con los equipos de Formación, Operaciones y Calidad.
10. Se redujo en 0.2% el porcentaje de clientes que solicitan su baja o retiro del servicio (baja), a pesar de haber incrementado el % de tráfico. Esto se debe a una adecuada gestión y atención, identificando una necesidad que tiene el cliente (más beneficios pagando menos o pagar menos por falta de capacidad monetaria). Sin embargo, siempre el cliente va querer obtener más beneficios, por lo cual el indicador puede ser muy sensible a percepciones.

Recomendaciones

Objetivos específicos de Mejora en satisfacción y solución

1. Especializar a todos los agentes en las diferentes plataformas de atención, con la finalidad que puedan brindarse apoyo al momento de superar la demanda planificada y evitar el impacto por incumplimiento de indicadores regulados.
2. Agrupar los procedimientos de atención según tipo de llamada: consulta, solicitud, caso, reclamo.

Objetivos específicos de Mejora PECUF y PECNEG

3. Automatizar al 100% el proceso de monitoreo de llamadas (fija y móvil), de tal forma de tener la trazabilidad de la evaluación. Actualmente se encuentra semiautomatizado a un 60%.
4. Incrementar el presupuesto para realizar un monitoreo con una representatividad aceptable, considerando un margen de error del 5% al 95% de nivel de confianza. Esto representa en promedio una inversión de S/.200,000 mensual.
5. Estandarizar la plantilla de calidad para la medición de indicadores en los diferentes canales de atención (Contact Center, presencial, retail, redes sociales, whatsapp, canal online, app Mi Movistar)

Objetivo General: Mejora de atención del Canal Contact Center

6. Realizar visitas periódicas a provincia por parte del Equipo Calidad Telefónica, con el objetivo de tener mayor presencia en dichas instalaciones
7. Sensibilizar continuamente a los socios con el impacto de una mala atención a los clientes.
8. Consolidar todos los KPIs de la Gerencia y evaluar en qué otros indicadores podrían afectar a favor o en contra los resultados de Calidad.

REFERENCIAS

- Crosby, P. (s.f.).
- Genesys. (2018). *Experiencia del cliente y Definiciones del Contact Center*. Obtenido de <http://www.genesys.com/es/definitions/glossary>
- Guía del Scrum. (2013). *La Guía del Scrum*. Obtenido de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>
- Isotools. (2 de Julio de 2013). *Isotools- Norma COPC*. Obtenido de <https://www.isotools.cl/norma-copc-psic/>
- Kenwin. (Noviembre de 2016). *Norma COPC PSIC - 6.0 Versión*. Obtenido de https://www.kenwin.net/wp-content/uploads/2017/08/Norma-COPC-CX-E-PSIC-6.0a-1.0-1x_Nov-16_esp_rev-1-1.pdf
- Kenwin- PSIC. (2014). *Manual de Formación- Formación de coordinadores registrados COPC PSIC*. -: COPC Inc.
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos*.
- Mantilla, G. E. (- de 2do Semestre de 2012). *Estadística aplicada a los negocios*. Obtenido de <http://chamilo.unife.edu.pe/chamilo18/courses/04/document/SEPARATA/01-Muestreo-P1.pdf>
- Martin, A. (2017). *Informe de gestión Contact Center en Perú*. Madrid, España: Telefónica Global.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (1896). *MTC- Página oficial*. Obtenido de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/index.html>
- Osiptel. (2015). *Osiptel - Página oficial*. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/categoria/quienessomos>
- Osiptel. (2015). *Osiptel - Página oficial- Noticias*. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/telefonica-empresas-obtiene-certificacion-iso-270012005>
- Osiptel. (Abril de 2017). *Osiptel- Reporte Estadístico*. Obtenido de https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1
- PMPBOK 5ta Edición*. (s.f.).
- Quality, A. S. (s.f.).
- Telefónica Colombia. (2018). *Telefónica Colombia- Página Oficial*. Obtenido de <http://www.telefonica.co/certificaciones-y-reconocimientos>
- Telefónica del Perú. (9 de Mayo de 2017). *Telefónica del Perú - Página Oficial - Nota de prensa*. Obtenido de <http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2017/09052017.shtml>
- Telefónica del Perú. (2018). Matriz de consistencia. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de <https://www.telefonica.com.pe/es/acerca-de-telefonica>
- Telefónica España. (2018). *Telefónica España - Página Oficial*. Obtenido de https://www.telefonica.es/es/acerca_de_telefonica/calidad/certificados
- Vallejo, P. M. (13 de Diciembre de 2012). *Estadística aplicada a la ciencias sociales- Tamaño de la muestra*. Obtenido de <http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/gral/taller2015/S0202EAC.pdf>

Crosby, P. (s.f.).

- Genesys. (2018). *Experiencia del cliente y Definiciones del Contact Center*. Obtenido de <http://www.genesys.com/es/definitions/glossary>
- Guía del Scrum. (2013). *La Guía del Scrum*. Obtenido de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>
- Isotools. (2 de Julio de 2013). *Isotools- Norma COPC*. Obtenido de <https://www.isotools.cl/norma-copc-psic/>
- Kenwin. (Noviembre de 2016). *Norma COPC PSIC - 6.0 Versión*. Obtenido de https://www.kenwin.net/wp-content/uploads/2017/08/Norma-COPC-CX-E-PSIC-6.0a-1.0-1x_Nov-16_esp_rev-1-1.pdf
- Kenwin- PSIC. (2014). *Manual de Formación- Formación de coordinadores registrados COPC PSIC*. -: COPC Inc.
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos*.
- Mantilla, G. E. (- de 2do Semestre de 2012). *Estadística aplicada a los negocios*. Obtenido de <http://chamilo.unife.edu.pe/chamilo18/courses/04/document/SEPARATA/01-Muestreo-P1.pdf>
- Martin, A. (2017). *Informe de gestión Contact Center en Perú*. Madrid, España: Telefónica Global.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (1896). *MTC- Página oficial*. Obtenido de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/index.html>
- Osiptel. (2015). *Osiptel - Página oficial*. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/categoria/quienessomos>
- Osiptel. (2015). *Osiptel - Página oficial- Noticias*. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/telefonica-empresas-obtiene-certificacion-iso-270012005>
- Osiptel. (Abril de 2017). *Osiptel- Reporte Estadístico*. Obtenido de https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1
- PMPBOK 5ta Edición. (s.f.).
- Quality, A. S. (s.f.).
- Telefónica Colombia. (2018). *Telefónica Colombia- Página Oficial*. Obtenido de <http://www.telefonica.co/certificaciones-y-reconocimientos>
- Telefónica del Perú. (9 de Mayo de 2017). *Telefónica del Perú - Página Oficial - Nota de prensa*. Obtenido de <http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2017/09052017.shtml>
- Telefónica del Perú. (2018). Matriz de consistencia. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de <https://www.telefonica.com.pe/es/acerca-de-telefonica>
- Telefónica España. (2018). *Telefónica España - Página Oficial*. Obtenido de https://www.telefonica.es/es/acerca_de_telefonica/calidad/certificados
- Vallejo, P. M. (13 de Diciembre de 2012). *Estadística aplicada a la ciencias sociales- Tamaño de la muestra*. Obtenido de <http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/gral/taller2015/S0202EAC.pdf>

ANEXOS

Tabla 9

Evolutivo de KPI Solución

	SOCIO	PLATAFORMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Konecta	Konecta	CONTRATO	79%	85%	84%	85%	84%	80%	80%
	Konecta	CORTE_POR_ROBO_MOVIL	84%	89%	87%	90%	90%	88%	89%
	Konecta	POSTPAGO	76%	84%	84%	85%	83%	80%	78%
	Konecta	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	74%	72%	73%	76%
	Konecta	RETENCIONES_MOVIL	-	-	91%	87%	87%	75%	71%
Atento	Atento	CABINAS_EN_TIENDAS	-	40%	37%	25%	28%	29%	38%
	Atento	CONTRATO	75%	83%	80%	80%	80%	80%	82%
	Atento	MASIVO_INTERNET	24%	25%	25%	23%	27%	48%	55%
	Atento	MASIVO_NEG_REITERADAS_TV	29%	34%	31%	31%	51%	62%	68%
	Atento	MASIVO_VOZ	40%	50%	29%	14%	38%	42%	54%
	Atento	PREPAGO	69%	74%	73%	75%	76%	76%	79%
	Atento	RECLAMOS_FIJA	69%	70%	59%	61%	65%	66%	69%
	Atento	RECLAMOS_MOVIL	49%	60%	52%	60%	62%	57%	56%
	Atento	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	76%	77%	76%	77%
	Atento	INTERLINEA	69%	73%	72%	-	-	-	-
	Atento	CABLE	80%	81%	80%	-	-	-	-
	Atento	RETENCIONES_FIJA	41%	50%	48%	48%	48%	57%	71%
	Atento	RETENCIONES_MOVIL	29%	53%	61%	61%	61%	59%	59%
	Atento	TECNICO_MOVIL	42%	67%	73%	76%	77%	75%	78%
Digitex	Digitex	CONTRATO	80%	83%	84%	85%	85%	86%	85%
	Digitex	CORTE_POR_ROBO_MOVIL	80%	87%	87%	89%	90%	90%	90%
	Digitex	POSTPAGO	-	-	89%	88%	88%	87%	85%
	Digitex	PREPAGO	78%	77%	79%	81%	81%	76%	77%
	Digitex	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	69%	76%	77%	78%
	Digitex	INTERLINEA	76%	77%	75%	-	-	-	-
	Digitex	CABLE	76%	74%	74%	-	-	-	-
	Digitex	RETENCIONES_MOVIL	40%	69%	66%	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se puede observar por detalle el resultado de la Solución, separado por plataforma y por Socio. A nivel general, se evidencia que todos los socios mantienen un resultado similar. Sin embargo, Konecta tiene mejores resultados a nivel global. Esto debido a que cuenta con una sólida estructura en el equipo de Calidad. Considerar que el objetivo para fin del año 2018 es 80%.

Tabla 10
Evolutivo de KPI Satisfacción

SOCIO	SOCIO	PLATAFORMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Konecta	Konecta	CONTRATO	7.4	7.9	7.7	7.7	7.6	7.4	7.5
	Konecta	CORTE_POR_ROBO_MOVIL	7.4	7.5	7.5	7.7	7.8	7.7	7.7
	Konecta	POSTPAGO	7.2	7.9	7.8	7.9	7.8	7.6	7.6
	Konecta	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	7.0	7.1	7.1	7.3
	Konecta	RETENCIONES_MOVIL	-	-	7.7	7.4	7.3	6.7	6.4
Atento	Atento	CABINAS_EN_TIENDAS	-	4.2	4.0	3.3	3.6	3.7	4.4
	Atento	CONTRATO	6.8	7.4	7.2	7.3	7.3	7.3	7.4
	Atento	MASIVO_INTERNET	2.8	2.9	2.9	2.8	3.1	5.2	5.9
	Atento	MASIVO_NEG_REITERADAS_TV	3.4	3.7	3.5	3.6	5.2	6.5	7.0
	Atento	MASIVO_VOZ	4.0	3.3	3.7	4.1	3.4	4.2	5.8
	Atento	PREPAGO	6.5	6.7	6.7	6.9	7.0	7.1	7.3
	Atento	RECLAMOS_FIJA	6.4	6.5	5.6	5.8	6.2	6.3	6.4
	Atento	RECLAMOS_MOVIL	4.8	5.7	5.0	5.9	6.1	5.8	5.7
	Atento	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	7.0	7.2	7.0	7.2
	Atento	INTERLINEA	6.4	6.8	6.6	-	-	-	-
	Atento	CABLE	7.3	7.5	7.3	-	-	-	-
	Atento	RETENCIONES_FIJA	4.3	4.8	4.5	4.4	4.5	5.1	6.3
	Atento	RETENCIONES_MOVIL	3.5	5.2	5.5	5.5	5.6	5.2	5.4
	Atento	TECNICO_MOVIL	4.2	6.4	6.8	7.1	7.2	7.1	7.4
	Digitex	Digitex	CONTRATO	7.2	7.5	7.5	7.7	7.7	7.8
Digitex		CORTE_POR_ROBO_MOVIL	6.8	7.2	7.3	7.3	7.5	7.5	7.4
Digitex		POSTPAGO	-	-	8.0	8.0	8.1	8.0	8.0
Digitex		PREPAGO	7.1	7.0	7.2	7.4	7.3	7.2	7.2
Digitex		RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	6.4	7.2	7.2	7.4
Digitex		INTERLINEA	6.9	7.1	6.8	-	-	-	-
Digitex		CABLE	7.1	7.0	7.0	-	-	-	-
Digitex		RETENCIONES_MOVIL	4.3	6.1	5.9	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se muestra el evolutivo del resultado de Satisfacción por plataforma y por Socio, donde se muestra que tanto los Socios Konecta y Digitex están llegando al objetivo del año (7.5) en algunas de las plataformas de atención, tal como es el caso de Postpago y Contrato. (en ambos Socios)

Tabla 11

Evolutivo de KPIs PECUF y PECNEG

SOCIO	SOCIO	PLATAFORMA	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO	
			PEC UF	PEC NEG	PEC UF	PEC NEG	PEC UF	PEC NEG	PEC UF	PEC NEG	PEC UF	PEC NEG	PEC UF	PEC NEG	PEC UF	PEC NEG
Konecta	Konecta	CONTRATO	46%	34%	46%	53%	48%	64%	56%	64%	63%	80%	76%	87%	71%	79%
	Konecta	CORTE_POR_ROBO_MOVIL	76%	49%	80%	74%	82%	91%	89%	96%	97%	100%	96%	98%	86%	96%
	Konecta	POSTPAGO	46%	34%	60%	73%	59%	76%	58%	80%	78%	91%	79%	90%	79%	90%
	Konecta	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	-	-	-	43%	77%	71%	84%	81%	85%	79%	82%
	Konecta	RETENCIONES_MOVIL	-	-	-	-	83%	83%	84%	83%	95%	93%	94%	86%	95%	90%
Atento	Atento	CABINAS_EN_TIENDAS	30%	43%	63%	76%	78%	82%	74%	89%	77%	96%	89%	96%	87%	95%
	Atento	CONTRATO	29%	27%	35%	54%	32%	52%	29%	51%	65%	80%	84%	93%	73%	89%
	Atento	MASIVO_INTERNET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Atento	MASIVO_NEG_REITERADAS_TV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Atento	MASIVO_VOZ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Atento	PREPAGO	51%	44%	48%	71%	51%	82%	63%	81%	76%	83%	87%	95%	89%	97%
	Atento	RECLAMOS_FIJA	44%	27%	55%	50%	34%	56%	37%	43%	62%	82%	65%	78%	69%	82%
	Atento	RECLAMOS_MOVIL	31%	41%	43%	65%	41%	67%	49%	82%	65%	86%	70%	90%	72%	86%
	Atento	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	-	-	-	50%	68%	77%	89%	72%	73%	77%	86%
	Atento	INTERLINEA	18%	25%	58%	63%	39%	48%	50%	68%	-	-	-	-	-	-
	Atento	CABLE	26%	49%	52%	62%	45%	74%	50%	68%	-	-	-	-	-	-
	Atento	RETENCIONES_FIJA	35%	56%	63%	75%	50%	72%	57%	63%	70%	83%	78%	94%	78%	83%
	Atento	RETENCIONES_MOVIL	57%	47%	57%	69%	59%	75%	65%	74%	86%	90%	88%	85%	91%	85%
	Atento	TECNICO_MOVIL	43%	25%	60%	67%	57%	78%	71%	87%	88%	93%	88%	92%	87%	91%
Atento	CORTE_POR_ROBO_MOVIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Digitex	Digitex	CONTRATO	38%	28%	30%	45%	40%	49%	57%	71%	61%	83%	77%	89%	75%	86%
	Digitex	CORTE_POR_ROBO_MOVIL	47%	35%	57%	66%	74%	85%	81%	69%	92%	98%	94%	97%	93%	98%
	Digitex	POSTPAGO	-	-	-	-	46%	70%	52%	76%	83%	90%	71%	86%	76%	88%
	Digitex	PREPAGO	56%	41%	58%	74%	57%	81%	73%	86%	64%	84%	83%	96%	91%	99%
	Digitex	RESIDENCIAL_FIJA	-	-	-	-	-	-	51%	76%	76%	83%	76%	82%	79%	90%
	Digitex	INTERLINEA	27%	33%	70%	51%	60%	75%	51%	76%	-	-	-	-	-	-
	Digitex	CABLE	51%	61%	70%	75%	61%	72%	51%	76%	-	-	-	-	-	-
	Digitex	RETENCIONES_MOVIL	63%	52%	73%	76%	65%	74%	-	-	-	-	-	-	-	-
	Digitex	ROAMING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89%	91%	85%	90%
Digitex	MOVISTAR TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	83%	93%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se muestra el evolutivo de los indicadores de precisión PECUF y PECNEG que en su mayoría están cerca del 90% de cumplimiento (objetivo). Como se puede apreciar, a inicios del año el promedio fue de 30% y en relación al seguimiento y a la identificación de las oportunidades de mejora que se han dado mes a mes se ha mejorado el resultado hasta la fecha.

Tabla 12

Matriz de Plan de Acción (PDA) para cada plataforma y socio.

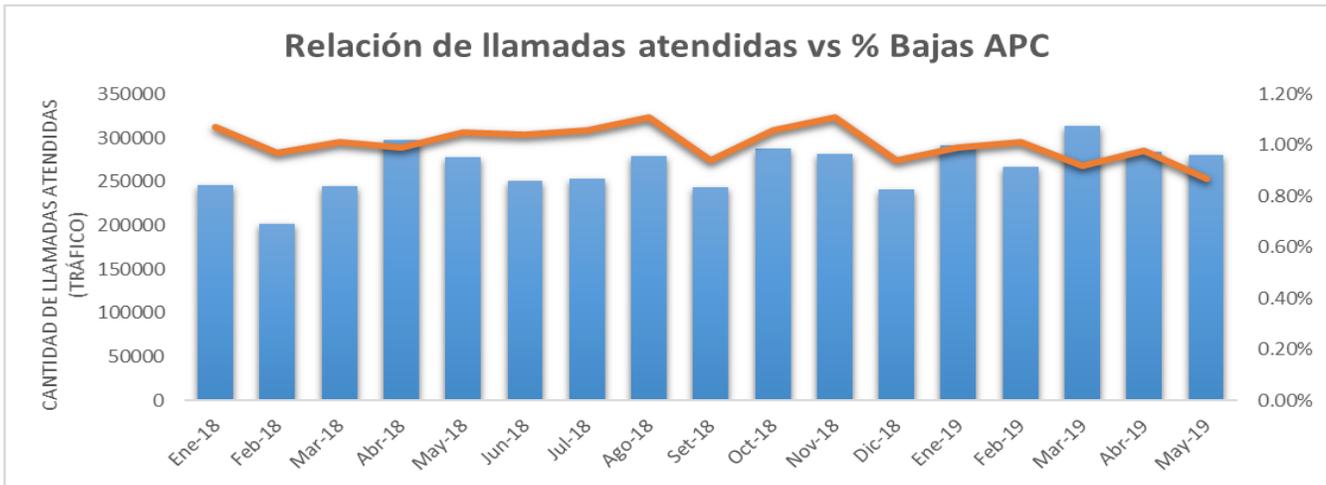
Programa	Indicador	Resultado	% Error	Q. Errores Indicado	% Errores Atributo	Q Errores Atributo	Atributos	% Errores SubMotivo	Q Errores SubMotivo	SubMotivo	Detalle de Sub Motivo	Q Errores Detalle	Impacto por Sub motivo	Impacto en resultado
CONTRATO	PEC UF	71.15%	28.85%	127	42.11%	56	Brinda Información Correcta	32.14%	18	Procedimiento	No cumple procedimiento	16	5.77%	
											No aplica procedimiento	2		
								14.29%	8	Averías Datos / Voz	Speech apaga y enciende	6	2.56%	
											Descarte comercial (Saldo, estado de línea, cssc)	1		
											SAR de cobertura: Datos completos	1		
								14.29%	8	Consulta de deuda	No brinda monto exacto	5	2.56%	
											Autogestión	2		
											Reiterado no brinda monto de deuda/ No educa	1		
								8.93%	5	Explicación de recibo	Enumerar conceptos facturados	3	1.60%	
											Autogestión (ciclo)	1		
											CI/ Inicio y fin de ciclo, tiempo de entrega, vencimiento	1		
								7.14%	4	Planes y tarifas	Ofrecimiento de plan no vigente	2	1.28%	
											Autogestión	1		
											CI/ Nombre Plan, cargo fijo, minutos	1		
								5.36%	3	Pago no registrado /	No se visualiza el pago, no solicita documentos escaneados	2	0.96%	
				Atiende cliente CNA, DDO, SAE, DDN	1									
	5.36%	3	Campaña postpago	Mala información de vigencia	2	0.96%								
				No se verifica en calculadora / No se asigna bono	1									
	5.36%	3	Política de Ajuste	No ofrece ajuste	3	0.96%								
				Baja Final /	2									
	3.57%	2	Corte por Robo	El agente no valida plan inicio contratado	2	0.64%								
	1.79%	1	Explicación de	No aplica speech de fidelización	1									
	1.79%	1		Autogestión	1	0.32%								
	30.08%	40	Transfiere/ Deriva y/o pide al Cliente vuelva a llamar	Se demora en transferir	11	7.69%								
				No lo transfiere	5									
				No correspondía transferir	4									
				No brinda speech de transferencia	2									
				Lo transfiere mal	2	5.13%								
				No lo deriva	10									
			Lo deriva mal	4										
			No correspondía derivar	2	3.21%									
13.53%	18	Tiempos Críticos	Asesor deja en espera sin que el procedimiento lo indique	9										
			Asesor se demora más de 5 segundos en responder un cliente	1	5.77%									
			Tiempo de espera supera al del procedimiento	8										
			Asesor no registra SAR	6	1.92%									
7.52%	10	Registra /ejecuta correctamente la transacción o	No registra el pedido/transacción	3										
			Planes y tarifas	1	0.32%									
			No se ejecuta cambio de plan	1										
5.26%	7	Se gestiona	NO PASA	7	2.24%									
			NO PASA	7										
1.50%	2	Falta de Respeto	Bostezos	2	0.64%									
			Bostezos	2										
			Validación	10	3.21%									
64.86%	24	Validación de datos	Validación parcial	10										
			Validación	7	2.24%									
			No valida datos	7										
			No valida datos	6	1.92%									
			Información	6										
			Información confidencial	1	0.32%									
				1										
16.22%	6	Brinda correctamente código de atención, código	No lo brinda	3	1.28%									
			Incompleto	1										
			Plazo de atención	1	0.32%									
			No lo brinda	1										
			Código de IMEI	1	0.32%									
			No lo brinda	1										
8.11%	3	Llamada	Enganchada	3	0.96%									
			Enganchada	3										
5.41%	2	Aborda o sondea	Asesor no realiza abordaje	2	0.64%									
			Asesor no realiza abordaje	2										
2.70%	1	Realiza ajuste o	Realiza Ajuste	1	0.32%									
			Importe mayor al reclamado	1										
2.70%	1	Cierra	NO PASA	1	0.32%									
			NO PASA	1										

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se puede mostrar el plan de acción a desarrollar por cada plataforma y cuánto sería el impacto de mejorar cada atributo de medición en la nota final. Por ejemplo, la plataforma contrato tiene como nota PECUF 73,15% y el diferencial o % error es 28.15%; si se soluciona todo el submotivo “Procedimiento” la nota final mejoraría en + 5.7%, teniendo como nota final 78.85%

Tabla 12

Cruce de relación entre cantidad de llamadas VS % bajas A Pedido del Cliente (APC)



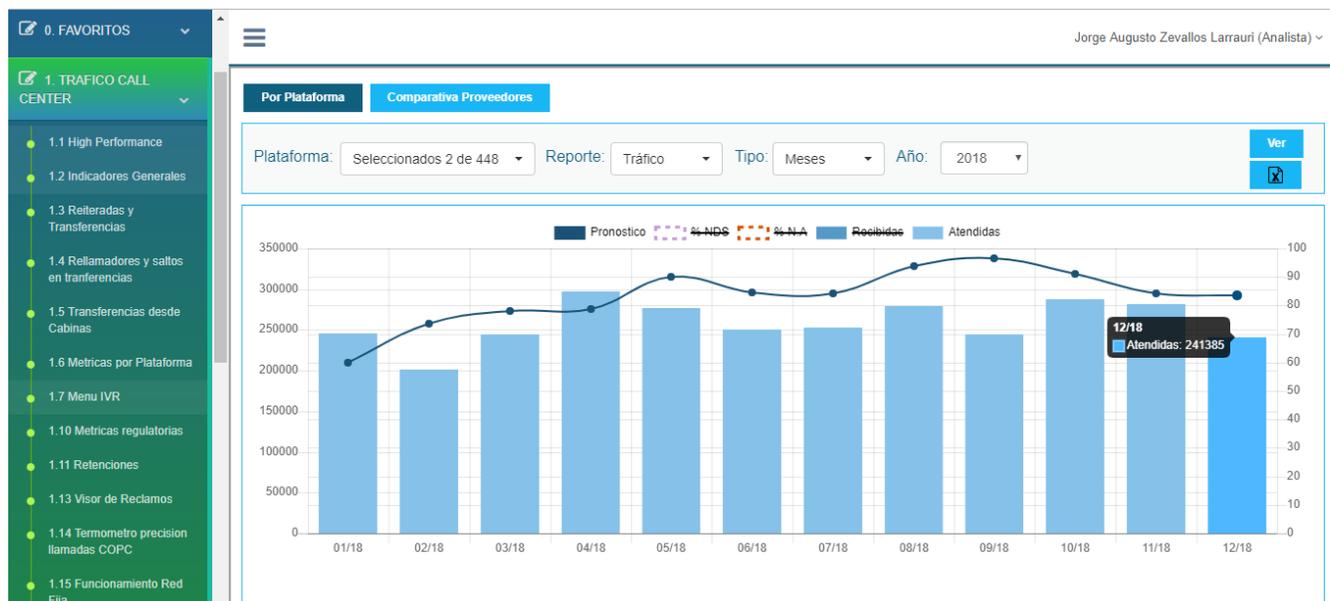
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, se puede evidenciar que a pesar del incremento del tráfico mensual (cantidad de llamadas atendidas) que se maneja hasta la fecha, se muestra que el % de bajas de clientes que solicitan su baja (APC) desciende.

Este resultado, se toma como base del Portal KIPU, diseñado y administrado por la Gerencia.

Tabla 13

Evolutivo de cantidad de llamadas (tráfico)



Fuente: Portal Kipu (Movistar)

Tanto la tabla 13 y la tabla 14 son resultados oficiales disponibles en la URL privada de la Gerencia Contact Center llamada Portal Kipu)

Tabla 14

Tablero de evolutivo Satisfacción – On Line

Período: 2018 SATISFACCION GLOBAL x VALOR

MOVIL

Nº	PLATAFORMA	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
1	RETENCIONES_MOVIL	4.75	6.17	6.58	6.72	7.03	6.27	6.29	6.58	7.77	7.87	7.59	7.68
2	TECNICO_MOVIL	6.20	7.04	7.55	7.91	8.01	7.89	8.21	8.46	8.46	8.47	8.45	8.52
3	CORTE_POR_ROBO_MOVIL	0.00	0.00	8.10	8.19	8.41	8.36	8.30	8.42	8.52	8.59	8.63	8.55
4	POSTPAGO	8.53	8.78	8.69	8.76	8.72	8.88	8.63	8.55	8.53	8.32	8.11	8.25
5	FACTURACION_MOVIL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.67	8.46	8.16	8.47
6	CONTRATO	8.45	8.44	8.29	8.39	8.36	8.37	8.43	8.47	8.38	8.12	7.93	8.08
7	ALTAS_NUEVAS_MIGRADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.65	8.37	8.13	8.19
8	PREPAGO	7.83	7.80	7.72	7.89	7.93	7.90	8.06	8.11	8.22	8.11	7.66	7.81
9	CABINAS_EN_TIENDAS	0.00	4.82	4.33	3.60	3.91	3.89	4.83	6.25	6.85	7.00	6.70	6.49
10	REITERADOS_MOVIL	0.00	0.00	6.27	6.07	6.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

FIJO

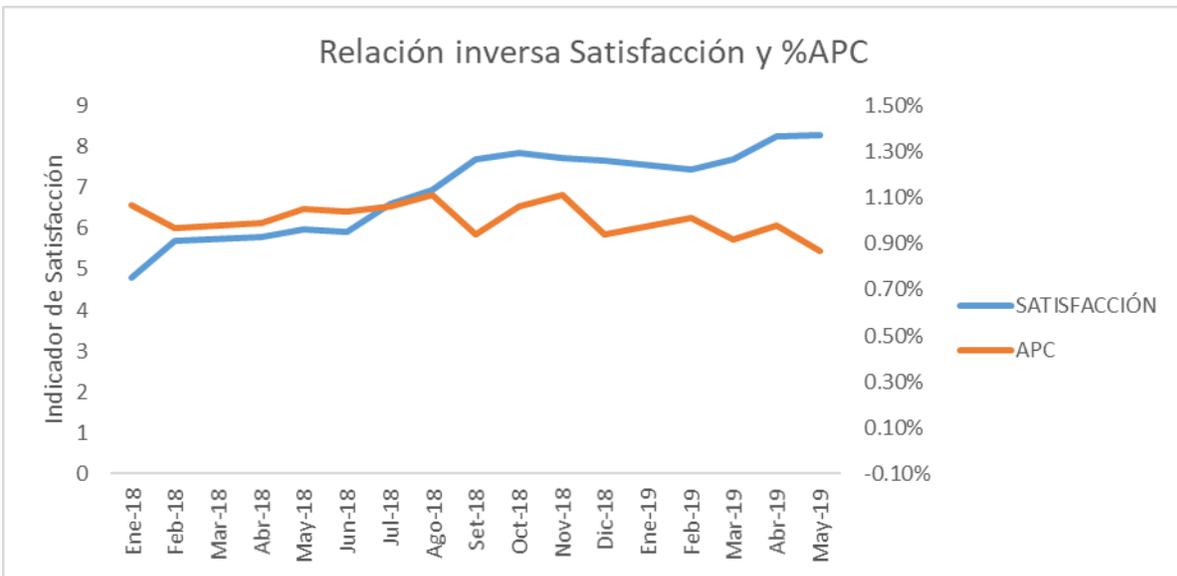
Nº	PLATAFORMA	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
1	RETENCIONES_FIJA	4.84	5.23	4.90	4.86	4.90	5.53	6.91	7.32	7.62	7.81	7.83	7.62
3	FACTURACION_FIJA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.08	9.05	8.94	9.01	8.87
4	RESIDENCIAL_FIJA	0.00	0.00	0.00	7.40	7.98	7.91	8.09	8.20	8.38	8.27	8.37	8.11
5	REITERADAS IN FIJA	0.00	8.79	7.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Portal Kipu (Movistar)

Finalmente, los resultados del % de clientes que piden la baja (APC) con tendencia hacia abajo, muestra una relación inversa al incremento de satisfacción y Solución, dando por concluido que el Modelo de Calidad desarrollado e implementado tuvo éxito. Esto, se ve reflejado en la tendencia no solo de estos indicadores, sino también de todas las plataformas.

Tabla 15

Relación inversa de tendencia entre indicadores de Satisfacción y % clientes que solicitan la baja de su servicio (APC)



Fuente: Portal Kipu (Movistar)