



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EN UNA  
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**AMERICA ALEJANDRA RUIZ MEDINA**

**PROFESOR GUIA:  
ENRIQUE JOFRE ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

Un cliente necesita cubrir una necesidad para su negocio: comunicación con sus clientes, con sus trabajadores, proveedores; proceso de venta: pago mediante transacción transbank, etc. Dependiendo del tiempo disponible que tenga el cliente, podrá cotizar en los canales habilitados de las distintas compañías: web, tiendas, call center.

Cuando el cliente no conoce las soluciones disponibles, las compañías proveedoras de servicios de telecomunicación deben facilitar la información al cliente, mediante todos los medios posibles. Por lo tanto, brindar satisfacción al cliente en todo momento de la relación, es fundamental para las compañías, y más aún cuando la economía se encuentra en receso y las ventas son difíciles, es aquí en donde la retención de clientes es fundamental para las compañías.

En esta tesis, se analizaron los resultados de encuestas de instalación, desde el 2013 a octubre del 2014, se estudiaron generaciones de tickets de incidencias, se realizaron entrevistas a clientes, y se determinó que existe un problema de satisfacción que debe ser solucionado mediante una estrategia de satisfacción.

Se identificaron los procesos críticos, que afectaban negativamente a la satisfacción, los cuales fueron normados; se definieron plazos para los procesos y para las distintas áreas involucradas; se auditaron las instalaciones, se mejoraron las capacitaciones y la comunicación con el cliente por parte del técnico, de modo de flexibilizar la operación, y empoderarlo, ya que es la persona que más interactúa con el cliente y de quien se tienen las mayores expectativas, de este modo, puede responder a la altura: como experto en la instalación de productos, puede tomar ciertas decisiones: determinar si el producto a instalar es el que reúne las características técnicas que el cliente requiere y/o prevenir de los riesgos de acción de los servicios, etc., siempre pensando en controlar las expectativas del cliente.

Dado lo anterior, es que mantener un alto estándar de servicio, desde: la venta, instalación, mantención y resolución de dudas, fue el foco de esta estrategia, la que permitió determinar las mayores debilidades que afectan negativamente a la satisfacción y generar los lineamientos necesarios que impactaran en el aumento de la satisfacción.

## TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN.....	8
2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	10
2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO .....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
3 METODOLOGÍA.....	11
4 MARCO TEORICO Y CONTEXTO.....	12
4.1 SITUACION ACTUAL .....	12
5 ESTADO ACTUAL DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE .....	14
6 ANALISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES.....	15
6.1 SERVICIO EJECUTIVOS.....	15
6.2 INSTALACIÓN.....	16
6.3 VISITAS A INSTALACIONES DE PRODUCTOS .....	19
6.4 INCIDENTES.....	19
6.5 PAGINA WEB .....	21
7 ANALISIS EXTERNO .....	22
7.1 BENCHMARK .....	22
7.1.1 LAS COMPAÑÍAS EN EL MUNDO .....	22
7.2 LO QUE USAN LAS COMPAÑIAS EN EL MUNDO.....	24
7.2.1 El marketing relacional en las empresas de telecomunicaciones .....	24
7.2.2 Principales herramientas de un CRM.....	25
8 ANÁLISIS INTERNO.....	26
8.1 ESTRUCTURA INTERNA.....	26
8.2 PRODUCTOS DE LA VICEPRESIDENCIA EMPRESAS:.....	27
8.3 INDICADORES .....	28
8.4 MATRIZ FODA.....	29
9 ESTRATEGIA DE SATISFACCION .....	33
9.1 VARIABLES CRÍTICAS.....	33
9.1.1 Variables críticas en la Instalación del servicio: .....	34
9.1.2 Visita a página web: .....	37
9.1.3 Servicio de atención Incidencias:.....	38

9.1.4	Evaluación del ejecutivo de atención: .....	40
9.2	ESTRATEGIA .....	42
9.2.1	Áreas participantes:.....	47
9.2.2	Plazos de implementaciones .....	47
9.3	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	48
10	CONCLUSIONES .....	50
11	BIBLIOGRAFÍA.....	51
11.1	Subtel: .....	51
11.2	Libros de Marketing Relacional: .....	51
11.3	Sitios y Documentos de Internet: .....	51
12	ANEXO.....	52
12.1	Análisis de Satisfacción Instalación por aperturas:.....	52
12.1.1	Matriz de Correlación.....	58
12.1.2	Gráficos de Cajas .....	59
12.1.3	Paretos:.....	60
12.1.4	Conclusiones del Análisis de Satisfacción Instalación por aperturas: .....	61
12.2	Análisis de Incidentes .....	62
12.3	Benchmark: .....	67
12.3.1	Satisfacción en Chile: .....	67
12.3.2	Satisfacción por servicios en Chile: .....	67
12.3.3	Satisfacción en España:.....	68
12.3.4	Satisfacción en Estados Unidos:.....	68
12.3.5	Satisfacción Singapur: .....	69
12.3.6	Satisfacción Ucrania: .....	70
12.3.7	Compañías de telecomunicaciones y la externalización:.....	71
12.3.8	Nokia Networks Expands Portfolio to Boost Network, Service Quality #NetworksPerform.....	73
12.3.9	Plan de garantía de JAZZTEL: Nos comprometemos con nuestros clientes	75
12.3.10	¿Cuáles son las principales empresas de Telecomunicaciones en el Mundo? 77	77
12.3.11	8 Best Practices for Customer Experience Management Today .....	78

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Satisfacción en Chile de Servicios de Telecomunicaciones y por puntos de interacción con los clientes (Instalación del servicio; visita a página web, servicio de atención y evaluación del ejecutivo de atención), por Adimark. ....	8
Ilustración 2: Interacciones a analizar para la estrategia de satisfacción. ....	11
Ilustración 3: Estructura Interna de la compañía.....	26
Ilustración 4: Productos VP Empresas.....	27
Ilustración 5: Principales indicadores medidos en la compañía en relación al servicio al cliente. ....	28
Ilustración 6: FODA de la VP Empresas.....	29
Ilustración 7: Amenazas: Diez principales riesgos comerciales para las telecomunicaciones en 2012. Fuente Gestión PE. ....	32
Ilustración 8: Variables críticas.....	33
Ilustración 9: Nuevo Check list instalación Producto Pack Negocio. ....	34
Ilustración 10: Triage para determinar urgencia del incidente. (Fuente elaboración propia) .....	38
Ilustración 11: Nueva comunicación a cliente de la instalación Producto Pack Negocio. ..	40
Ilustración 12: La oferta al cliente. ....	42
Ilustración 13: Estrategia.....	44
Ilustración 14: Estrategia hoy - futuro.....	48
Ilustración 15: Grafico de caja para Team. ....	59
Ilustración 16: Grafico de caja por productos. ....	59
Ilustración 17: Pareto por Team que realiza Instalación. ....	60
Ilustración 18: Pareto por Zona en que se realiza Instalación. ....	60
Ilustración 19: Variables críticas. ....	61
Ilustración 20: Incidentes (Reclamos).....	62
Ilustración 21: Evolución Incidentes (Reclamos).....	62
Ilustración 22: Pareto Incidentes (Reclamos) por productos.....	63
Ilustración 23: Evolución Incidentes (Reclamos) por tipo de incidencia. ....	63
Ilustración 24: Pareto Incidentes (Reclamos) por tipo de incidencia. ....	64
Ilustración 25: Incidentes (Reclamos) por producto e incidente. ....	64
Ilustración 26: Responsabilidad del incidente (falla).....	65
Ilustración 27: Responsabilidad y tipo de incidente (falla).....	65
Ilustración 28: Responsabilidad y por producto e incidente (falla).....	66
Ilustración 29: Satisfacción en Chile de Servicios de Telecomunicaciones.....	67
Ilustración 30: Satisfacción en Chile por servicios.....	67
Ilustración 31: Satisfacción en España.....	68
Ilustración 32: Satisfacción en EEUU.....	68
Ilustración 33: Customer Experience Industry Benchmarks EEUU.....	69
Ilustración 34: Satisfacción en Singapur.....	69
Ilustración 35: Satisfacción en Ucrania.....	70

## Índice de Tablas

Tabla 1: Satisfacción en distintos países del mundo y Entel.....	22
Tabla 2: Aperturas Satisfacción neta con o sin portabilidad.....	52
Tabla 3: Aperturas Satisfacción neta zona, plazo, segmento .....	53
Tabla 4: Aperturas Satisfacción neta por producto instalado.....	53
Tabla 5: Aperturas Satisfacción neta Team (Equipo de Instaladores).....	53
Tabla 6: Aperturas Satisfacción neta Team (Equipo de Instaladores).....	54
Tabla 7: Aperturas Satisfacción neta por atributo (2) .....	55
Tabla 8: Aperturas Satisfacción mensual 2013 .....	56
Tabla 9: Satisfacción neta producto y Team.....	57
Tabla 10: Matriz de correlación .....	58

## DEDICATORIA

A mi familia:

A Emanuel, por apoyarme en todo momento a perseguir y alcanzar mis metas sueños.

A Rosa, mi madre, quien siempre confía en mí.

A mi hermana Estefanía, por motivarse con mí aventura a obtener una segunda carrera.

A mí amado padre Eduardo (Q.E.P.D), quien estaría aún más orgulloso de este sueño. Siempre estás a mi lado.

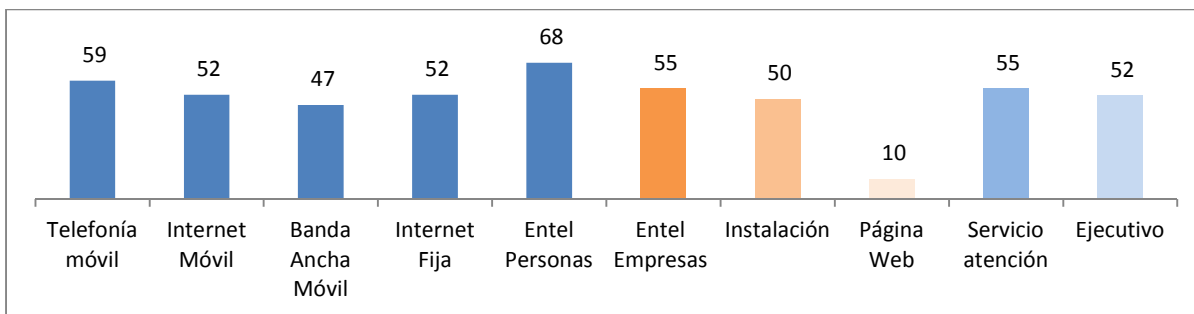
## 1 INTRODUCCIÓN

Las personas, las empresas, quieren estar presentes en todas partes y al mismo tiempo (concepto de ubicuidad), ya sea para comunicarse con un familiar o tratar asuntos de la empresa, y la tecnología de las telecomunicaciones lo permite mediante un plan de telefonía móvil, plan de telefonía fija, una conexión a internet (móvil o fija), almacenamiento de información digital, etc.

Actualmente en Chile, existen 3 grandes competidores en las telecomunicaciones (Entel, Movistar y Claro) quienes compiten con productos y servicios similares para el mundo de las personas. Pero para el mundo de las empresas, existen dos competidores fuertes: Entel y Movistar, los que se dividen el mercado de las empresas entre: las PYME, Medianas empresas, Grandes Empresas y las Corporaciones. Este tipo de empresas, requieren soluciones asociadas al número de trabajadores, el core de sus negocios, ubicación geográfica, etc.

Por otro lado, el gobierno ha generado las instancias para que ingrese nueva competencia (Virginmobile, Falabella, VTR Móvil<sup>1</sup>). También ha incrementado las exigencias con el objetivo de masificar la entrega de estos servicios y generar la competencia necesaria para que disminuyan los costos para los ciudadanos<sup>2</sup> y para las empresas.

Dadas las nuevas exigencias, es que las compañías de telecomunicaciones necesitan comenzar a diferenciarse y si los servicios que entregan son similares, la diferenciación debe venir en los puntos de interacción con los clientes:



**Ilustración 1: Satisfacción en Chile de Servicios de Telecomunicaciones y por puntos de interacción con los clientes (Instalación del servicio; visita a página web, servicio de atención y evaluación del ejecutivo de atención), por Adimark.**

<sup>1</sup>[http://www.subtel.gob.cl/?option=com\\_content&view=article&id=3118](http://www.subtel.gob.cl/?option=com_content&view=article&id=3118)

<sup>2</sup><http://www.subtel.gob.cl/noticias/5241-gobierno-anuncia-nuevo-reglamento-que-velara-por-los-derechos-de-los-usuarios-de-telecomunicaciones>



Además, debemos agregar que por la contingencia actual del país: bajo PIB, aumento en la inflación, economía estancada, etc., las compañías están llamadas a defender su base actual de clientes, y lo harán entregando un mejor servicio, mejorando los productos redes y servicios, generando promociones atractivas, que impidan la salida del cliente hacia la competencia.

Por lo tanto, esta tesis, tiene como objetivo el diseñar una estrategia de aumento de la satisfacción de los clientes del segmento empresas de la compañía Entel.

## **2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Diseñar una estrategia de satisfacción de clientes para la VP Empresa, que permita aumentar la satisfacción de los productos contratados.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar qué procesos están generando una baja en la satisfacción, sus causas y puntos de mejora: productos, proceso de venta, proceso de instalación, tiempos (plazos), modelo de atención.
- Diseñar un listado de mejoras a ser aplicadas a los procesos de modo de evaluar: impacto, ahorros generados, importancia y factibilidad de aplicación en el corto plazo.
- Determinar la estrategia que reúna las mejoras necesarias a aplicar, permitiendo el aumento de la satisfacción en la instalación, en el la evaluación del servicio, mejoras a la página web y disminuir las incidencias.

### 3 METODOLOGÍA

- Se analizarán los resultados de satisfacción neta de: ejecutivo, call center, pagina web, las instalaciones y las incidencias, para generar el conjunto de variables involucradas en la satisfacción del cliente.
- Se revisará información de entrevistas a clientes “Voz del cliente” y así obtener las brechas a ser superadas, que permitan satisfacer al cliente en todas las interacciones con la compañía.
- Se evaluarán las variables críticas que debe incluir una estrategia de satisfacción de clientes que permita el aumento en la satisfacción.

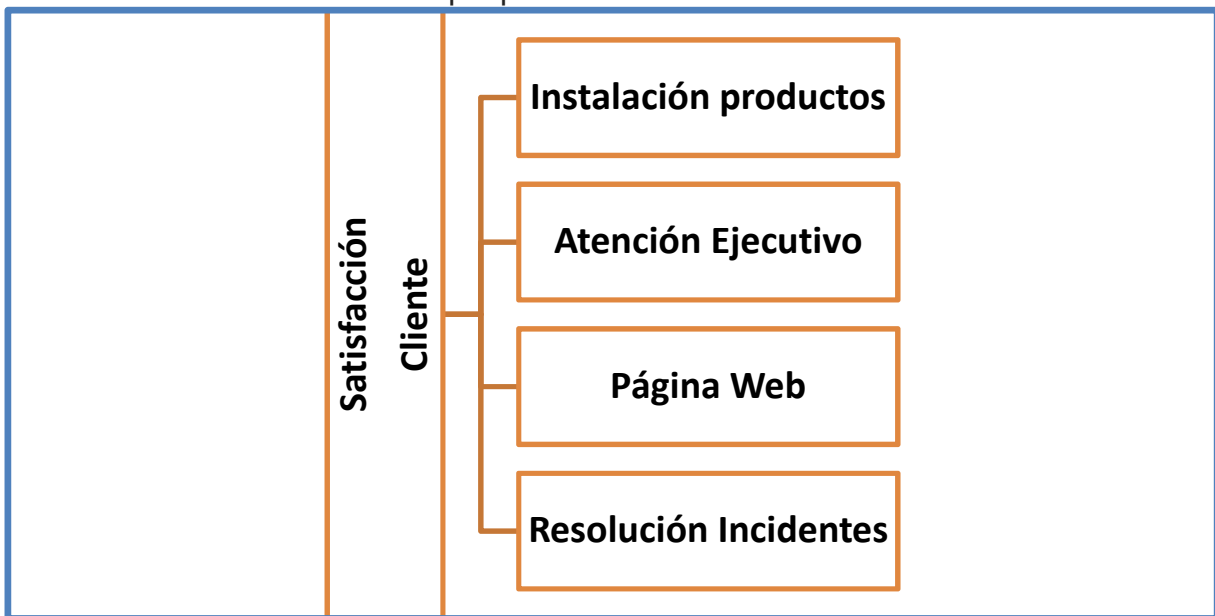


Ilustración 2<sup>3</sup>: Interacciones a analizar para la estrategia de satisfacción.

<sup>3</sup> Ilustración diseño propio.

## 4 MARCO TEORICO Y CONTEXTO

### 4.1 SITUACION ACTUAL

Los análisis de satisfacción, muestran que los servicios del segmento de Personas (Vicepresidencia<sup>4</sup> de Personas) están muy bien evaluados por los clientes, obteniendo valores para la telefonía móvil, fija y en algunos productos de Internet cercanos al 68%<sup>5</sup> de satisfacción. Sin embargo, al analizar la satisfacción percibida por los clientes del segmento Empresas (VP Empresas), nos encontramos con que estos valores son mucho menores que los de personas y que si evaluamos la satisfacción por punto de interacción del cliente con la empresa, los valores distan aún más de la VP Personas:

- **Interacción con Atención servicio:** el cliente es muy sensible al cambio de ejecutivo de atención telefónica, valora que el ejecutivo sea proactivo y que se comunique para ofrecerle nuevos productos que lo ayudaran a mejorar en su negocio.
- **Interacción con la Página Web:** la página web de Entel Empresas, es utilizada mayormente por los administradores de los planes de la empresa, ya sea para controlar el tráfico de minutos o datos que tienen para sus empleados, tomar o modificar productos, ver niveles de facturación etc. En las encuestas realizadas, el cliente indica que la pagina no es “intuitiva”, no está la información del trafico actualizada (1 día desfasado), no pueden enviar una solicitud de atención a su ejecutivo y las notas de crédito no se ven reflejadas en el sitio.
- **Interacción en la Instalación:** Durante el 2013, la satisfacción neta<sup>6</sup> de las Instalaciones inició con valores en torno a los 25 puntos, para el mes de Octubre 2013 llega a su máximo valor (50%). En el mes de Noviembre, los valores regresan a 25%, y la insatisfacción<sup>7</sup> en algunas aperturas importantes aumenta: por regiones, productos, rapidez o compromiso, team, etc., encontrando resultados extremos, como satisfacciones netas muy altas y otras muy bajas (0% o incluso negativas). Para este 2014, la satisfacción neta si bien ha aumentado, para los atributos de: plazos, evaluación: del técnico, del servicio instalado; la pro actividad, etc., continúan con valores bajos, además, se ha detectado que el incumplimiento de plazos genera una mayor insatisfacción, sobre todo

---

<sup>4</sup> Vicepresidencia: VP.

<sup>5</sup> <http://www.subtel.gob.cl/noticias/140-servicios-telecomunicaciones/5247-subtel-presenta-indicadores-de-calidad-de-servicio-y-estadisticas-sectoriales-2013>

<sup>6</sup> Satisfacción neta:  $\frac{\sum_i^n \text{nota encuesta} - \sum_i^4 \text{nota encuesta}}{\text{Total de encuestas}} \times 100$ . Las encuestas con nota 5, no se incluyen en el cálculo de la resta.

<sup>7</sup> Insatisfacción:  $-\frac{\sum_i^4 \text{nota encuesta}}{\text{Total de encuestas}} \times 100$ .

cuando la instalación corresponde al mes “n” y la encuesta fue realizada en el mes “n+1”.

- **Interacción por atención de incidencias:** cuando el cliente informa de una falla y Entel resuelve en el menor plazo o, lo mantiene informado respecto a los avances en la resolución de los incidentes, la evaluación de satisfacción no disminuye.

## 5 ESTADO ACTUAL DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Las mediciones de satisfacción en los diferentes puntos de contacto con el cliente de la Vice Presidencia (VP) de Entel Empresas, han disminuido drásticamente desde finales del 2013 a la fecha de esta tesis. El cliente de la VP Empresas, no está contento con la atención y el servicio post venta, lo que ha llevado a la VP de Entel Empresas, a enfrentar esta situación transversal de baja satisfacción.

Para determinar el problema que se esconde detrás de esta baja satisfacción, es necesario realizar entrevistas a clientes, aplicar encuestas de satisfacción, aplicar EPA (evaluaciones post atención), llamar a clientes y entrevistarlos acerca de los problemas que se le han presentado con el servicio y como les gustaría que Entel Empresas los hubiera resuelto, además de analizar amplias bases de datos con información sobre fallas y reclamos que han presentado los clientes, de modo de obtener las variables críticas y poder desarrollar un plan de acción que ayude a revertir el problema de la baja satisfacción.

Es por esta razón, que el objetivo principal de esta tesis es generar una estrategia de satisfacción al cliente, que indique las variables claves a ser tratadas, que permitirán aumentar la satisfacción de los clientes y por lo tanto, mantener y aumentar la base de clientes que en estos momentos las empresas deben cuidar cautelosamente.

Será necesario identificar las áreas involucradas en las interacciones con el cliente, para realizar la gestión del cambio que se requiere por parte de ellos y que ayudara a mejorar los indicadores, que dicho sea de paso, es lo principal a defender, dados los actuales acontecimientos económicos del país.

## 6 ANALISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES

A continuación, se procederá a estudiar la voz del cliente, por medio de las respuestas entregadas tanto en las encuestas de satisfacción como en entrevistas. El análisis, mostrará cuales son las principales brechas que detecta el cliente y que repercute en una baja en la satisfacción.

Es probable que de este análisis, se levante la existencia de procesos y áreas críticas, tanto internas como externas, que deberán intervenidas, para que aumente la satisfacción.

El análisis se efectuará según las interacciones del cliente con la compañía, mostradas en la ilustración número 2, de esta forma, obtendremos las variables críticas que debe incluir una estrategia de satisfacción.

### 6.1 SERVICIO EJECUTIVOS

Los ejecutivos interactúan constantemente con nuestros clientes. Son una de las puertas de ingreso a la compañía, generándose una especie de relación, que no siempre es lo esperado por el cliente.

Nuestros clientes son empresas con facturación menor a 50.000.000 UF, mayormente son pequeños empresarios, que requieren de una conexión internet y líneas telefónicas para estar comunicado y operar el servicio de Transbank. Cuando necesitan tomar un plan celular para tener comunicados a sus trabajadores, requieren que sea controlado, que pueda administrar los minutos, que la información por número telefónico sea detallada y que sobre todo, no aumente la cuenta a fin de mes.

Se analizaron las encuestas post atención realizadas a clientes con ejecutivos asignados. Se tomaron los resultados de las encuestas realizadas durante 3 meses, las cuales alcanzaron a 400 unidades. Las preguntas de la encuesta median los atributos del ejecutivo asignado:

- ✓ Conoce a su ejecutivo
- ✓ El ejecutivo responde los llamados
- ✓ Ejecutivo responde correos
- ✓ Fecha del último contacto con el ejecutivo
- ✓ Problemas presentados
- ✓ Sugerencias

Al mirar las notas de satisfacción obtenidas en los atributos anteriores, además de la nota de satisfacción del ejecutivo, ver los literales de algunas de las preguntas y las sugerencias brindadas por los clientes encuestados, se detectaron los siguientes puntos:

- El cliente necesita de un ejecutivo que conozca su negocio y que constantemente le ofrezca las distintas soluciones que tiene la compañía y que al ser aplicadas generaran un beneficio para su compañía.
- El cliente es sensible al cambio de ejecutivo de atención sin previo aviso. Teme que el proceso de conocimiento del negocio del nuevo ejecutivo, lleve tiempo y de alguna manera lo perjudique.
- El cliente necesita que la compañía, cuente con tiendas exclusivas, que ofrezcan soluciones para los clientes empresas.

## 6.2 INSTALACIÓN

La instalación, nace cuando el cliente contrata un servicio de: telefonía fija, internet o similar. Para iniciar la instalación, el contrato debe estar firmado e ingresado a los sistemas de la compañía. Cuando se encuentran todos los papeles ingresados, el centro de contacto instalaciones (CCI), debe llamar al cliente para agendar la fecha y horario de instalación. Por otra parte, el CCI, organiza y distribuye las cargas de trabajo de instalaciones a los diferentes Teams o Empresas de Instalaciones, empresas externas), según: zona, comuna y producto. Es importante mencionar que los Team reportan directamente a la Vicepresidencia (VP) de Operaciones y que prestan servicios a la VP Empresas, como a la VP Corporaciones.

Se analizaron las encuestas de instalación y post venta de productos de Entel Empresas, desde Octubre 2013 a Septiembre 2014.

Esta encuesta mide los siguientes atributos:

- ✓ Presentación del Team
- ✓ Horarios
- ✓ Cumplimiento de Plazos
- ✓ Calidad de la instalación
- ✓ Información entregada



El análisis de las encuestas por instalaciones mostró lo siguiente:

De los Team:

- En el mes de Octubre 2013, uno de los mayores equipos de instaladores (Team) de Entel, se declara en quiebra, generando un retraso en las instalaciones programadas y de las por programar.
- Los Team disponibles en el mercado son pocos y no todos poseen los conocimientos de las tecnologías para los productos Entel. Además, los Team cuentan con habilidades diferentes a lo largo de Chile.
- No existe un Team que cubra la totalidad del país, contando por cada región con aproximadamente con 2 empresas de instalaciones por región.
- Los incentivos de las empresas contratistas, deben ser modificados, actualmente los Team cobran por: visita, instalación, reparación, modificación y por desconexión. Sin importar si la instalación fue realizada correctamente.
- Actualmente, existe diferencias en el protocolo de instalación por parte de los Técnicos y las empresas a las cuales pertenecen.
- Por temas de subcontratación, personal de Entel no se puede dirigir o correr al Técnico en la Instalación, por lo que se mantiene una relación con los Supervisores de los Técnicos, sin embargo, estos supervisores, tiene muchos Técnicos a cargo, lo que dificulta la fiscalización de los trabajos.
- Durante el año 2014 se debe realizar el proceso de licitación de Team, con el cual se espera generar una relación con el proveedor que permita aplicar mejoras para la atención del cliente.

De los plazos:

- Según cliente, los plazos informados por los ejecutivos al momento de realizar la venta, son menores que los tiempos reales de instalación.
- Alta tasa de re agendamiento, debido a incumplimientos en los plazos de instalación, mala coordinación de fecha con cliente, o postergación de la instalación por quiebre de stock.
- La satisfacción disminuye a valores menores a cero si la tardanza en la instalación sobrepasa los 15 días.

#### De los Productos:

La VP Empresas cuenta con 5 productos masivos, de los cuales 2 comprenden el 80% de las instalaciones: Pack Negocios y NGN.

- Ambos productos presentan alta tasa de fallas (> 30%).
- Falta de capacitación en la instalación de ambos productos.
- Falta de información al cliente: los productos requieren de ciertas condiciones de temperatura y ventilación en el lugar de la instalación como por ejemplo: no se debe instalar en un lugar sin ventilación, no debe quedar expuesto a altas temperaturas, no debe ser instalado al lado de otros aparatos que desprendan calor.
- Constantemente existe quiebre de stock por parte del proveedor de equipos telefónicos, problema en la provisión y de comunicación de stock a la fuerza de ventas, generando instalaciones que deben ser re agendadas por falta de equipos.

#### De los costos:

- La instalación de los productos masivos tiene un costo de 2 UF, considerando: red apta, sin aumento de conexiones, etc.
- Ante incidentes existe un costo por reproceso aproximado de 3 UF por visita:
  - pago del Agente que atiende el llamado del cliente y genera el Ticket de incidente,
  - pago del Ingeniero especialista que determina la falla y decide si la solución se puede aplicar remotamente o necesita la visita de un Team,
  - costo de movilizar el Team,
  - costo de Agente de despacho el cual debe coordinar la visita del Team con el cliente.
- Existe un costo oculto dado por los re agendamientos de visitas por instalaciones. (se ocupan HH de personal de Despacho, de la mesa de contacto instalaciones, llamadas telefónicas).
- Aproximadamente, el 25% del total de instalaciones mensuales no se realiza en el mes acordado.

### 6.3 VISITAS A INSTALACIONES DE PRODUCTOS

Se realizaron cerca de 30 visitas a distintas instalaciones de los productos de Entel Empresas, encontrándose la siguiente información:

- Por parte de los Técnicos, falta de aviso proactivo al centro de Despacho, para que se contacte con cliente e informe o re programe la instalación cuando el Team no alcanzará a cumplir con el horario.
- Existe una baja adherencia a los protocolos de instalación: Team se presentan a clientes sin los materiales necesarios, debiendo ir a buscar material y herramientas faltantes, aumentando el plazo de la instalación.
- Existe una alta tasa de fallas antes de los primeros 30 días de realizada la instalación cuando no realizan la validación técnica con Entel.
- Falta de auditoría in situ, para controlar cumplimientos de la calidad de las instalaciones de los diferentes Teams.

### 6.4 INCIDENTES

Cuando el cliente presenta problemas con el servicio contratado, llama a Entel y genera un ticket de Incidente. En estos ticket, se identifica el servicio que presenta problemas, se realizan validaciones remotas y dependiendo del resultado de la validación remota, se procede a cerrar el ticket (validación remota positiva) o a derivar a la mesa de Ingenieros especialistas para que determinen envío de un Team a cliente.

Se realizaron 45 entrevistas telefónicas a diferentes clientes con tickets de incidentes, de los cuales se obtuvo la siguiente información:

- Los clientes saben que pueden existir incidentes que afecten sus servicios, sin embargo, mientras se les mantenga informado de los avances de la resolución del incidente, su satisfacción no disminuirá.
- Las acciones tomadas por parte de la compañía para impedir un nuevo incidente son bien valoradas: cambio de equipos obsoletos, mejora de enlaces, ofrecer nuevos servicios como el monitoreo de sistemas del cliente, etc.

- Para el cliente, existen procesos críticos que requieren de una rápida resolución ya que afectan la continuidad de su negocio, por lo tanto es bien percibida la constante comunicación y horas estimadas de solución, información que permite al cliente tomar otras acciones que les permita continuar con su negocio.

De los Tickets de incidentes:

Se analizaron cerca de 100 tickets de incidentes, encontrándose los siguientes hallazgos:

- El 94% de los tickets de incidentes, no contenía información del contacto: nombre y teléfono de contacto.
- 70% de los tickets presentaba problemas de corte de energía en dependencias del cliente.
- En un 20% de los tickets no correspondía el código de servicio que presentaba la falla.
- Alta rotación en los agentes de primer nivel, quienes generan los tickets.
- Más del 50% de los agentes generadores de tickets, realizan tickets erróneos.

## 6.5 PAGINA WEB

Mensualmente, alrededor de 300 clientes Empresas responden encuestas on line al momento de iniciar sesión en el portal de la compañía de telecomunicaciones. Mayoritariamente, quienes responden la encuesta son los administradores del contrato. Las preguntas de estas encuestas buscan la evaluación de:

- ✓ Distribución de la página
- ✓ Calidad de la información entregada en la página
- ✓ Facilidad para obtener información sobre el consumo de los planes contratados
- ✓ Facilidad de navegación de la pagina
- ✓ Ofertas comerciales anunciadas y relación según su negocio

El análisis de los literales, generó la siguiente información:

- Mejorar la distribución de la página: los clientes indican que la distribución es compleja, que les lleva tiempo encontrar las opciones que necesitan.
- Navegación más intuitiva: El orden de la página no es el adecuado, debe ser uno que facilite la navegación.
- Chat on line para realizar consultas: no existe un punto de contacto con los ejecutivos mediante la página que sea del tipo chat on line, a lo más se le puede enviar un correo.
- Botón de aviso para que el Ejecutivo tome contacto con el cliente: a muchos clientes les gustaría que ante una duda que debe ser resuelta por el ejecutivo, exista la opción de presionar un botón que genere un mensaje al ejecutivo con los datos de contacto del cliente y la duda a resolver o para solicitud de nuevos productos mediante la página web.
- Comparador de equipos móviles para empresas: quisieran poder comparar los equipos celulares de la misma forma que se puede hacer en la página de Entel Persona.
- Mostrar los productos disponibles: en la página no existe información actualizada que muestre todos los productos y soluciones de Entel Empresas.
- Mostrar información sin desfase: la información de facturación o consumo de minutos o datos, no es en "real time", esto dificulta el control del tráfico de nuestros clientes.

## 7 ANALISIS EXTERNO

### 7.1 BENCHMARK

Al comparar los indicadores de satisfacción de las compañías de telecomunicaciones del mundo con Entel, se puede ver que el país se encuentra 1 punto por debajo de Singapur y 29 puntos por debajo de España:

País	Chile (Entel)	España	EEUU	Singapur	UK
Satisfacción en %	68	97	78	69	75

Tabla 1: Satisfacción en distintos países del mundo y Entel

#### 7.1.1 LAS COMPAÑÍAS EN EL MUNDO

Las empresas líderes en telecomunicación del mundo, han orientado su visión hacia el aumento de la satisfacción del cliente, realizan grandes inversiones que les permitan mejorar: la red, aumentar la calidad del servicio, facturación y atención de sus clientes, ejecutivos de venta con mayores competencias, generación de servicios de monitoreo que permitan gestionar las redes del cliente, etc. Algunas de esas empresas son las siguientes:

- **Bharti Airtel Limited** (India): externalizó los servicios de instalación y mantención de redes, además de encargar a un tercero la construcción y gestión de sistemas TI. De este modo Bharti, paga por capacidad instalada, disminuye sus gastos fijos, disminuye los tiempos y aumenta la calidad de atención para sus clientes.
- **Ericsson y Nokia**: Ofrecen servicios de instalación y mantención de redes, para varias compañías presentes en Europa, Australia, India, etc.: Telefónica, Vodafone, Orange, Yoigo, Ono, Jazztel, Barhi.  
Estas empresas, utilizan el modelo de outsourcing para la mejora de las redes, la instalación de los servicios con los clientes; y además aplican off shoring para los servicios remotos, de modo tal de disminuir sus costos fijos y traspasar estas rebajas a los clientes además de ser más competitivos.
- ✓ Las Telco que tercerizan los servicios de instalación, aplican políticas de multas a las empresas de outsourcing: cuando la instalación realizada, presenta incidentes o fallas al cliente en el corto plazo. Por lo tanto, estas empresas, permanentemente se encuentran capacitando a su personal y aplicando estrategias que permitan asegurar la correcta instalación.

- **AT&T:** Ofrece soporte 24/7 para sus clientes, por medio de un chat disponible en la web, en donde pueden agendar una visita técnica o bien solicitar ayuda mediante el chat.
  - ✓ Mejora en las tiendas de atención, acentuando el uso de las tecnologías, que permiten una mayor interacción de los clientes con los productos. De este modo, el cliente puede probar el producto y decidir mejor su cubrirá sus necesidades.
  - ✓ Las compañías, han mejorado el sistema de atención de llamadas, mediante una optimización del IVR (Interactive Voice Response), lo que permite disminuir los tiempos de atención al cliente, llegando rápidamente al ejecutivo adecuado.
  - ✓ Se han aumentado las horas de capacitación en Atención al cliente.
  - ✓ Han aplicado mejoras a la provisión e instalación del servicio: instalaciones en menor tiempo, sin fallas en menos de 30 días, lo que permite disminuir costos extras.

## 7.2 LO QUE USAN LAS COMPAÑÍAS EN EL MUNDO

La aplicación de un CRM y su correcto uso, es una herramienta que puede generar gran valor a la empresa. Por medio del CRM, se puede entender el comportamiento del cliente, determinar cuáles de ellos generan mayor valor para la compañía y desde generar una estrategia que permita mantenerlos, generando su fidelización, generar ventas cruzadas, etc. Esto es lo que se llama marketing relacional, el cual busca: establecer, mantener y mejorar la relación de la compañía con el cliente, generando una relación duradera con el cliente.

Su objetivo principal es lograr la lealtad del cliente: un cliente satisfecho se mantiene en la compañía, habla bien de la compañía ante las demás personas, logrando que la empresa se posicione en la mente de futuros clientes.

### 7.2.1 El marketing relacional en las empresas de telecomunicaciones

El marketing relacional, tiene múltiples puntos de interacción con el cliente que influyen en la relación y duración de la misma. Si analizamos las interacciones del cliente con la compañía, tenemos:

- ✓ Call center para: venta, agendar instalación, reportar falla y consultar avances de la solución.
- ✓ Tienda: adquirir, modificar o eliminar producto.
- ✓ Página Web: como vitrina de los productos, contacto por dudas, contacto por fallas.
- ✓ Instalación: contacto relevante con el cliente, realizar la instalación en el plazo indicado, funcionamiento del producto finalizada la instalación.
- ✓ Facturación: información clara y oportuna.
- ✓ Servicio disponible al momento de utilizar un producto.

Si cada una de estas interacciones es positiva para el cliente, se logra la fidelización mediante relaciones a largo plazo basadas en la confianza, generando un win- win, pero, para lograr esta relación de confianza, es vital que toda la organización, incluidos proveedores, se encuentren alineados en generarla y mantenerla.



### 7.2.2 Principales herramientas de un CRM<sup>8</sup>

Para que la implementación de un CRM sea exitosa y aporte como fuente información de las interacciones del cliente con la compañía, la empresa debe tener en cuenta cuatro pilares básicos:

**Estrategia:** el CRM debe ser la respuesta a los requerimientos de la implementación de una estrategia con foco en mejorar las relaciones con los clientes.

**Personas:** la organización debe transformarse hacia una enfocada en el cliente, independiente de las herramientas tecnológicas que el CRM implique, si la mentalidad no cambia, el CRM será inútil.

**Procesos:** algunos procesos deberán ser modificados y flexibilizados, de modo optimizar las relaciones con los clientes, esto permitirá tener procesos flexibles, adaptados a las necesidades del cliente.

**Tecnología:** el CRM a ser implementado en una organización, debe ser adecuado al tamaño y presupuesto de la organización.

---

<sup>8</sup><http://www.solucionessig.com/portal/crm-operacional/marketing-relacional>

## 8 ANÁLISIS INTERNO

### 8.1 ESTRUCTURA INTERNA

La Empresa se encuentra conformada por:

- 4Vice presidencias que venden los productos de la compañía.
- 2Vice presidencias de Operaciones: servicios fijos y móviles y de Tecnologías de la información, son transversales a las 4 VP anteriores.
- Un Call center que presta servicios para la compañía y a terceros.
- 2 VP de telecomunicaciones que funcionan en Perú.

Organigrama de la compañía:

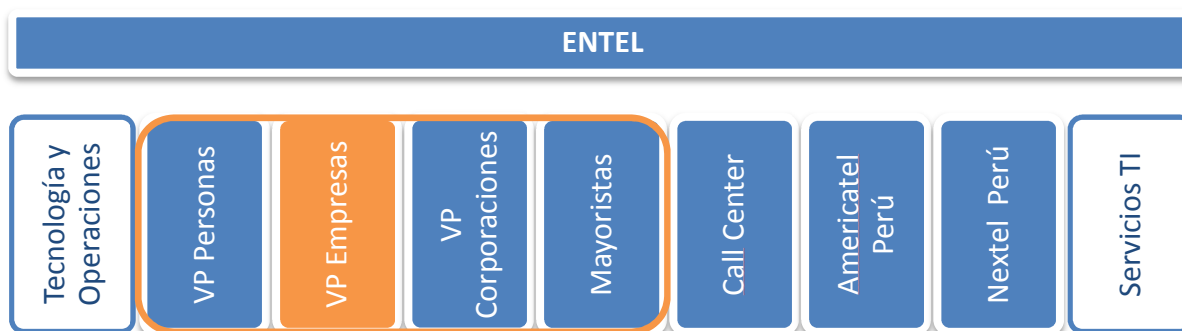


Ilustración 3<sup>9</sup>: Estructura Interna de la compañía

Las VP de operaciones y servicios TI, son las encargadas de prestar y mantener funcionando los servicios ofertados por las VP Empresas, Mayoristas, Personas y Corporaciones.

La VP Operaciones, cuenta con subdivisiones de equipos de atención, según VP, segmento de clientes y tecnología. A esta VP, pertenece además, la gerencia de Atención Técnica Territorial, encargada de la licitación de los equipos de instaladores y de mantenimiento, capacitación en las tecnologías de los productos de la empresa, auditorias de la aplicación de la metodología y agendamiento de las visitas técnicas.

<sup>9</sup> Ilustración diseño propio

## 8.2 PRODUCTOS DE LA VICEPRESIDENCIA EMPRESAS:

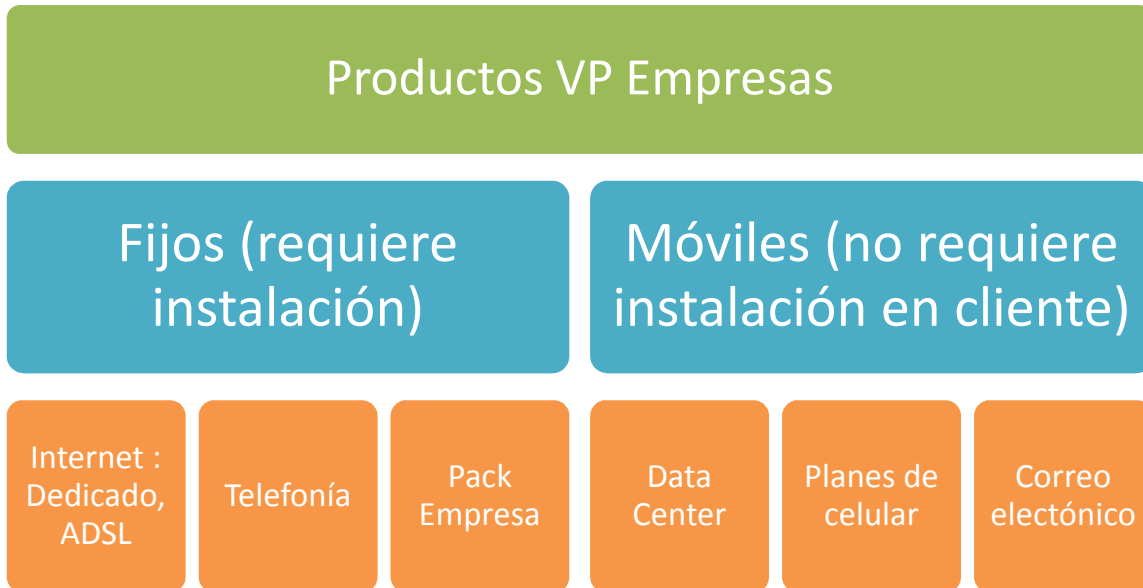


Ilustración 4: Productos VP Empresas

El mayor porcentaje de las ventas se basa en los productos Fijos, que son el foco de esta estrategia de satisfacción, siendo un 80% del volumen de ventas mensuales de:

- Pack empresa: Dos líneas telefónicas y una conexión a Internet
- NGN: Telefonía virtual más Internet.
- Internet Dedicado: conexión a internet de alta velocidad, tanto de subida y de bajada.

### 8.3 INDICADORES

La compañía realiza mediciones diarias, semanales y semestrales de diferentes indicadores, siendo los más relevantes los siguientes:

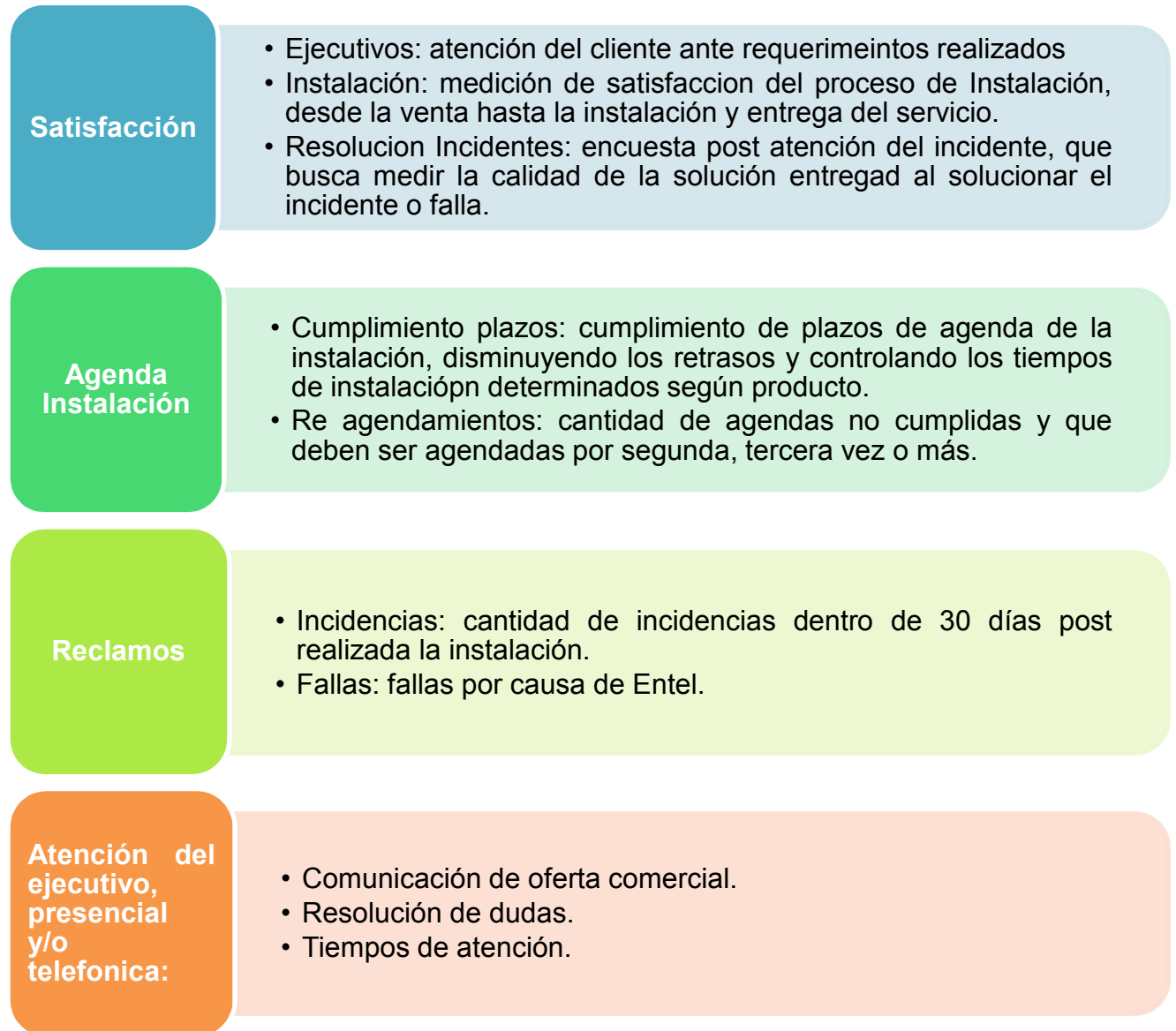


Ilustración 5<sup>10</sup>: Principales indicadores medidos en la compañía en relación al servicio al cliente.

<sup>10</sup> Ilustración diseño propio

## 8.4 MATRIZ FODA

Al hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía, podemos determinar cuáles son los puntos fuertes a mantener: tecnología, tamaño de la compañía, gran cobertura nacional etc., lo que genera un plus y da confianza al cliente; y cuáles son los puntos a fortalecer: procedimientos de los Team, cultura centrada en el cliente, entre otros.

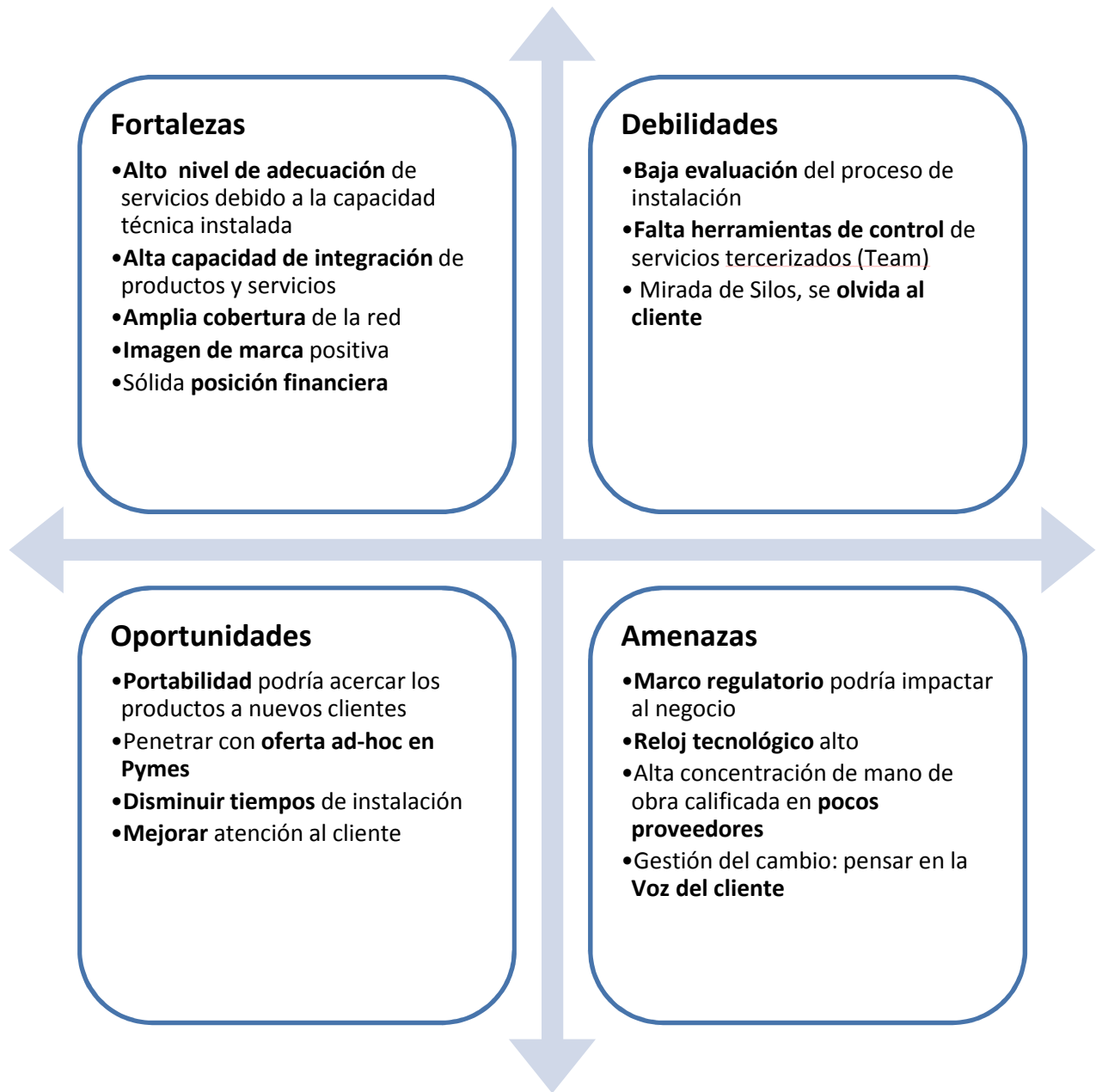


Ilustración 6: FODA de la VP Empresas.

- Fortalezas:
  - Entel ha invertido durante el último periodo en lograr una red de calidad, la cual permite ofrecer los productos de la VP Empresas. Cuenta con uno de los Data Center más modernos de América Latina, una red de fibra óptica que continua en ampliación.
  - Posee una oferta comercial competitiva, respaldada por la calidad de la red. Esta oferta comercial mezcla servicios de telefonía e internet, además de dar solución al respaldo de información, etc. mediante los productos del Data Center.
  - La marca Entel apalanca positivamente la percepción de buenos productos de todas las Vice Presidencias. Esto se ve además por la buena satisfacción que presenta en la Vice Presidencia de Personas, lo que permite ser una opción de calidad para los clientes de empresas.
  
- Oportunidades:
  - La Portabilidad numérica, permite que clientes empresas con líneas de telefonía fija y móvil, puedan migrar hacia la compañía, además de tomar nuevos servicios.
  - Existe una baja oferta comercial en servicios de Data Center orientados a la PYME, por lo que se convierte en un nicho a ser explorado.
  - Los clientes necesitan los servicios instalados y funcionando en el menor tiempo, por lo que tener un proceso de instalación tipo Lean, es una ventaja competitiva sobre la competencia.
  - Un cliente feliz es lo mejor para la compañía, esto se debe transmitir a toda la compañía, para que trabajemos juntos con una mirada cliente, siempre pensando en cómo brindar un mejor servicio. Lograr procedimientos eficientes pueden generar ahorros entre un 10% al 15%.

- Debilidades:
  - La instalación de los productos fijos, es relevante para el negocio de la VP Empresas, sin embargo, el área a cargo de realizar las instalaciones dependen del área de operaciones de la VP Operaciones, que transversal a la compañía y que controla los Equipos de Instaladores, lo dificulta la aplicación y adherencia de planes de acción para mejorar la satisfacción.
  - Al ser Equipos de instaladores externos, la VP Empresas se debe someter a ley de subcontratación.
  - Las herramientas de control detectadas no sirven, no existe una auditoria de la instalación, tampoco un sistema de multas por fallas en la instalación.
  - La mirada de Silos se refiere a que los objetivos de la VP Empresa difieren de los de la VP Operaciones:
    - VP Empresas, tiene objetivos de ventas y satisfacción del cliente
    - VP Operaciones por cumplir plazos, y controlar las incidencias, pero no contempla la satisfacción del cliente en sus metas anuales.
  
- Amenazas:
  - Alta competencia entre las compañías de telecomunicaciones.
  - Contracción de la economía, se debe mejorar la atención a clientes para retenerlos.
  - Riesgos comerciales para las telecomunicaciones:
    - **Financieras:** las inversiones en telecomunicaciones son elevadas, por lo que generar el correcto control, con los Indicadores claves no es tarea fácil.
    - **De cumplimiento:**  
La portabilidad numérica permite al cliente rápidamente cambiarse sin necesidad de perder los números.

Nuevas medidas de regulación, con el fin de masificar la entrega de este servicio y de disminuir los costes para los ciudadanos.

El Estado se ha preocupado de dar las instancias para que ingrese competencia: Virginmobile, Falabella, VTR Móvil.

- **Operativas:** Lograr que la cultura de la empresa sea pensando en el cliente, acabando con las miradas de silos entre áreas, quienes solo velan por los indicadores que los bonifican, y no en el cliente.
- **Estratégicas:** Gracias a las aplicaciones de hoy en día como Facebook, WhatApps, etc., las personas están más comunicadas mediante mensajes, y las llamadas telefónicas van en retroceso. Entender la cambiante forma de pensar del cliente: quiere estar conectado, saber de su negocio en todo momento, al cual acceder virtualmente desde cualquier lugar del mundo y en forma confiable, protegiendo sus datos, y permitiéndole estar 24/7.

### Diez principales riesgos comerciales para las telecomunicaciones en 2012

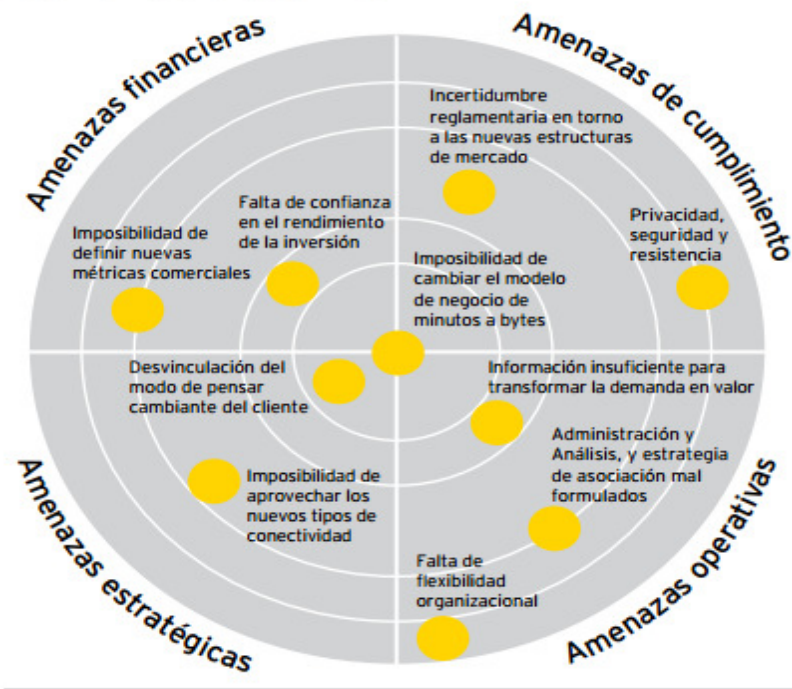


Ilustración 7: Amenazas: Diez principales riesgos comerciales para las telecomunicaciones en 2012.  
Fuente Gestión PE.



## 9 ESTRATEGIA DE SATISFACCION

En vista de todos los antecedentes recabados (detalles en anexo 11), en esta sección se indicarán las variables críticas o mejora de proceso que debe incluir la estrategia. Mostrando por punto interacción con cliente, la causa de que sea una variable crítica o una mejora. Estos dos puntos anteriores, nos darán los lineamientos de estrategia de satisfacción.

### 9.1 VARIABLES CRÍTICAS

Del análisis de correlación de la base de encuesta de satisfacción de la instalación, la revisión de Tickets de incidencias, se concluye que las siguientes variables son las críticas a ser contenidas en la estrategia:

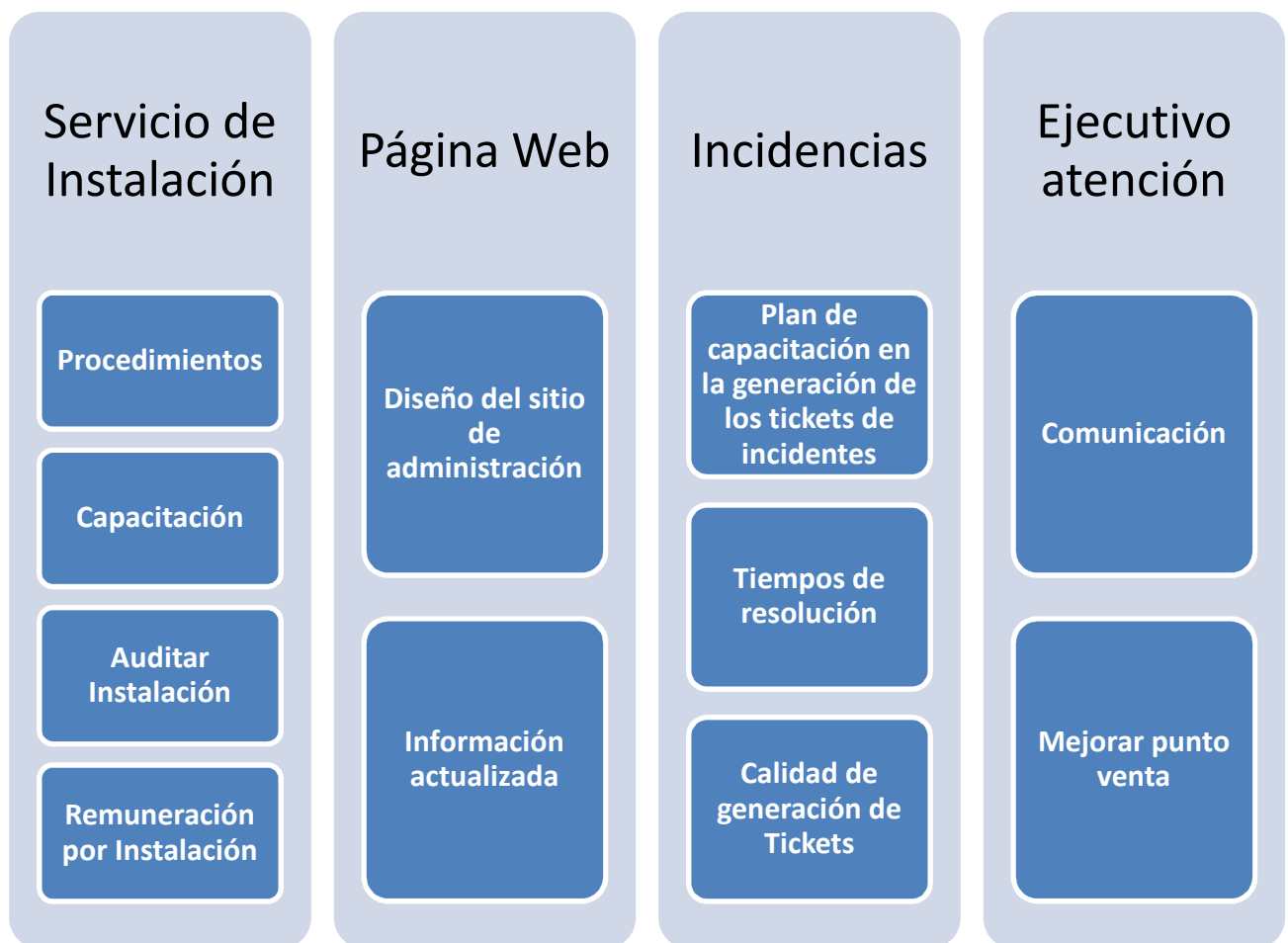


Ilustración 8: Variables críticas

### 9.1.1 Variables críticas en la Instalación del servicio:

#### a. Procedimientos:

1. Actualizar y optimizar los procedimientos de instalación de los productos de la VP Empresas: última actualización corresponde a Agosto 2008. A la fecha, se han eliminado y agregado nuevos productos, cambios que no están contemplados en los manuales de capacitación.
2. Creación de SOP (Standard Operating Procedure) conteniendo:
  - Detalle de cada proceso.
  - Documentar fotográficamente la instalación: por medio de tres fotografías, en las cuales sea factible visualizar la instalación a distancia, recorrido de los cables, etc.
3. Checklist a ser completados por el Técnico con firma de conformidad de la instalación por parte del cliente.

<b>Checklist Validación Pack Negocio</b>		OTT n° <input type="text"/>	Fecha <input type="text"/>
Ámbito	Campos a llenar	<input checked="" type="checkbox"/> Realizado <input type="checkbox"/> No Realizado	Revisado Técnico
Revisiones previas al inicio de la instalación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permisos disponibles para iniciar la instalación</li> <li>▪ Factibilidad en cliente</li> <li>▪ Producto conforme a necesidad del cliente</li> <li>▪ Lugar interior de la instalación apto para los productos</li> <li>▪ Materiales suficientes</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comunicación con cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicó a cliente información del producto a instalar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Maximo de 2 líneas telefónicas</li> <li>— Internet por conexión a equipo ONT vía cable</li> <li>— No se incluye Router para Wi Fi</li> <li>— Servicios adicionales que debe solicitar a ejecutivo (salida a : celular, internacional, etc.)</li> </ul> </li> <li>▪ Entrega de Welcome Pack</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Agendamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplió horario llegada</li> <li>▪ Se finalizó la instalación en los plazos acordados</li> <li>▪ Fue necesario agendar una segunda visita?</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
De la Instalación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas durante el proceso de instalación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Requirió ayuda de CESOP</li> <li>— Requirió ayuda de EBCOM</li> </ul> </li> <li>▪ Check list EISEC                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Validación On Line ____ / Off Line ____</li> <li>— Entrega de Welcome Pack</li> <li>— Firma Cliente de Ccheck list EISEC realizado en su presencia _____</li> </ul> </li> <li>▪ Pruebas realizadas por cliente:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Velocidad de navegación</li> <li>— Llamadas telefónicas a red fija</li> </ul> </li> <li>▪ Completó FUME</li> <li>▪ Fotografió Instalación (3 fotografías)</li> <li>▪ Lugar de la instalación quedó limpio</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Observaciones	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			Firma

Ilustración 9: Nuevo Check list instalación Producto Pack Negocio.

4. Adherencia de los protocolos y procedimientos de instalación, controlar que los protocolos de validación de los servicios y la comunicación oportuna con el centro de soporte de las instalaciones, se realice.

**b. Capacitación:**

1. En el proceso técnico de la Instalación: se requiere de un programa de capacitación, que trimestralmente evalúe las capacidades de los técnicos y los actualice en nuevas tecnologías y en atención al cliente. La capacitación y evaluación, debe ser teórica y práctica. Y debe existir una nota mínima para aprobar la capacitación junto con una política de nivelación de conocimientos para aquellos técnicos que no aprueben satisfactoriamente la evaluación.
2. Capacitación en el manejo de expectativas: Un cliente puede tener factibilidad por sistema, sin embargo, puede no tener factibilidad técnica en domicilio, por lo que debe informar a cliente que se realizará validación de servicio en domicilio y según resultado, se continuara con la instalación.

Cuando el cliente tiene factibilidad en terreno, el técnico debe realizar un pequeño sondeo, para determinar si el producto vendido finalmente, cubrirá las necesidades del cliente o, si es necesario modificar la solicitud a otro producto.

**c. Auditar la instalación**

1. Establecer la figura de un supervisor Auditor de la instalación en terreno: Este supervisor debe ser técnico de Entel, y deberá aleatoriamente asistir a instalaciones y evaluarlas mediante informe escrito y visual (tomar fotografías de la instalación), considerando aspectos como. Herramientas utilizadas, tiempo de duración de la instalación, problemas presentados, necesidad de apoyo, lugar de la instalación, interacción con el cliente, pruebas y validaciones realizadas. De este modo, se pueden determinar brechas a cerrar por parte del técnico en relación a la instalación de los productos.

#### **d. Remuneración por instalación**

1. Modificar forma de remuneración a las empresas contratistas: Considerar la calidad de la instalación: tiempo en que sucede la primera falla del servicio post instalación, es decir, si se presentan fallas en el servicio contratado por cliente antes de los primeros 30 días de la instalación y se determina que el motivo de la falla fue por trabajo deficiente de la instalación, se cobre una multa a la empresa contratista y se capacite al Técnico del Team para que la falla no se repita en futuras instalaciones.
2. Establecer mesas de calidad con los proveedores de Team: La compañía cuenta con un área de mejora de procesos en la VP Operaciones, quienes están a cargo de evaluar la performance de los Teams. Esta área, deberá generar reuniones periódicas en las cuales mostrara los análisis de las instalaciones realizadas, los problemas presentados y la forma de resolución correcta. También deberán evaluar mensualmente a los técnicos que realizan una buena y/o mala gestión. Es importante que se felicite a los técnicos que realizan una buena labor y que se les permita compartir en sus Teams las buenas prácticas en la instalación, de modo que los Técnicos validen la información que emana desde un par.
3. Duración de la instalación: se debe establecer una remuneración por cantidad de instalaciones realizadas y cumplimiento de los plazos. Esto permitirá que los Team cumplan los horarios de llegada a la Instalación, con los materiales necesarios.

### 9.1.2 Visita a página web:

#### a. Diseño del sitio de administración

1. El sitio de administración de los clientes debe ser re diseñado, permitiendo al cliente realizar consultas y modificaciones a los servicios contratados de manera fácil y rápida. Esto implica “Familiarizar el sitio a los usuarios”. Es necesario entrevistar a los clientes con buenas y malas evaluaciones del sitio, generar Focus Group y tomar asesorías de empresas desarrolladores de sitios WEB.
2. Es importante que para aumentar las visitas a la página web de VP Empresas, la página permita una rápida y fácil comunicación con el centro de atención de Entel, en donde el cliente podrá contactar mediante Chat o vía IVR y realizar las consultas necesarias.

#### b. Información actualizada

1. El sitio deberá permitir visualizar on line el tráfico de minutos y datos, también deberá asesorar al cliente cuando el servicio o plan contratado por él no sea lo óptimo (data mining: servicios contratados, minutos hablados, datos traficados, etc.)
2. Ante una indisponibilidad de los servicios, los clientes necesitan visualizar sus notas de créditos on line.

### 9.1.3 Servicio de atención Incidencias:

#### a. Plan de capacitación en la generación de los tickets de incidentes:

1. Realizar validaciones previas a la generación del ticket, mediante aplicación de triage<sup>11</sup>:
  - lugar con energía eléctrica,
  - existencia de corte eléctrico en la zona,
  - re inicio de los equipos, etc.

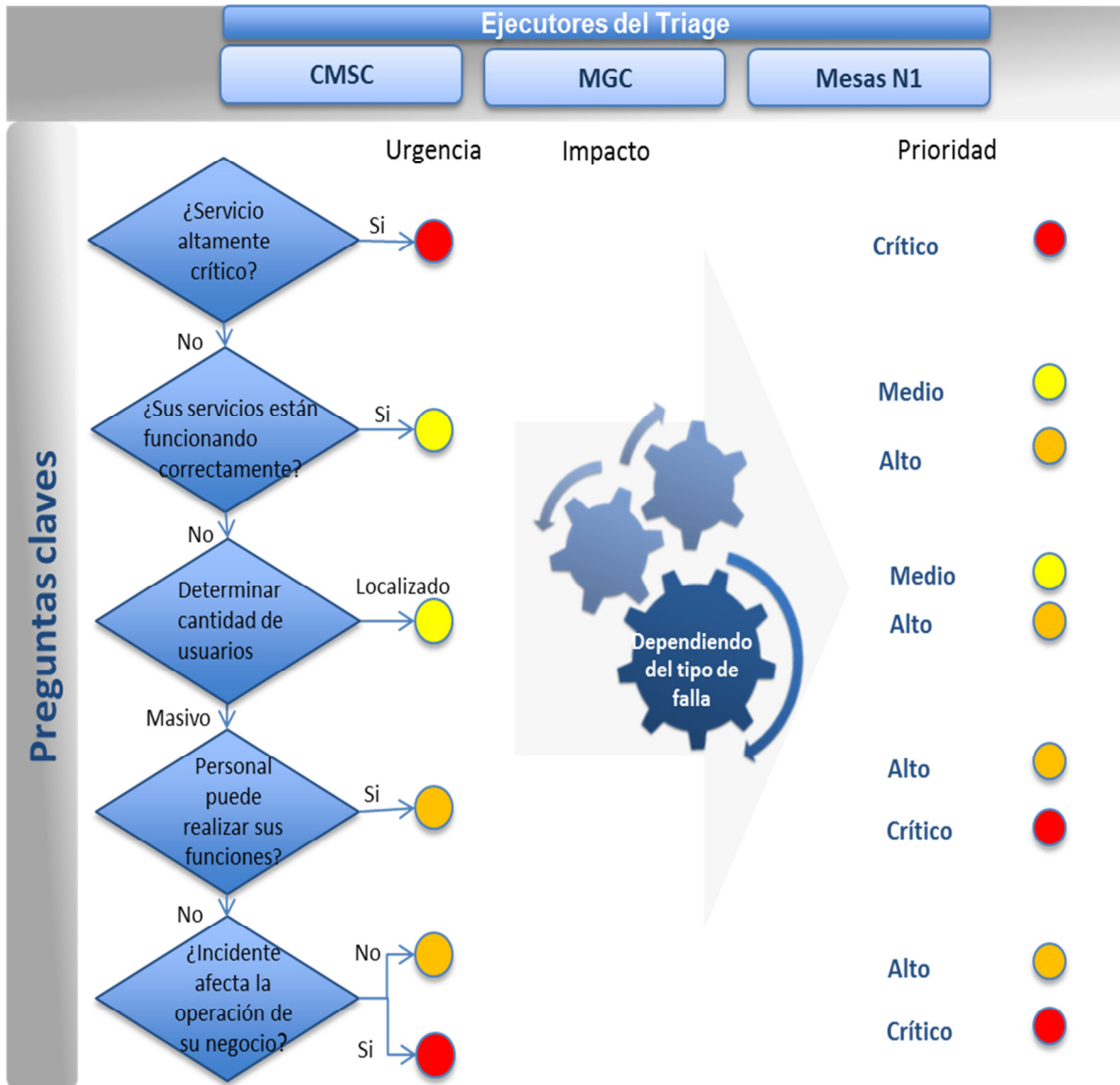


Ilustración 10: Triage para determinar urgencia del incidente. (Fuente elaboración propia)

<sup>11</sup>Triage: Método de selección y clasificación. Define la prioridad para la atención de un paciente en el servicio de urgencias según la gravedad de su estado clínico. Fuente: metrosalud.

2. Completar datos básicos del ticket como nombre de la persona que reporta una falla, un teléfono y dirección de correo electrónico para contacto.
3. Filtrar la criticidad del incidente para el cliente: ¿es crítico para su negocio?: ¿puede seguir funcionando su negocio con el servicio en problemas?, ¿número de usuarios afectados?, informar a cliente si recientemente hubo modificación a la forma de marcar, informar a cliente la existencia de boletas de red que afectan a varios usuarios y que la compañía se encuentre trabajando en la solución.
4. Validación de tickets con problema similar en la zona del cliente.

**b. Tiempos de resolución**

1. Tiempos de resolución de los incidentes, según rangos: 4 horas, 8 horas, 16 horas, 24 horas o más.

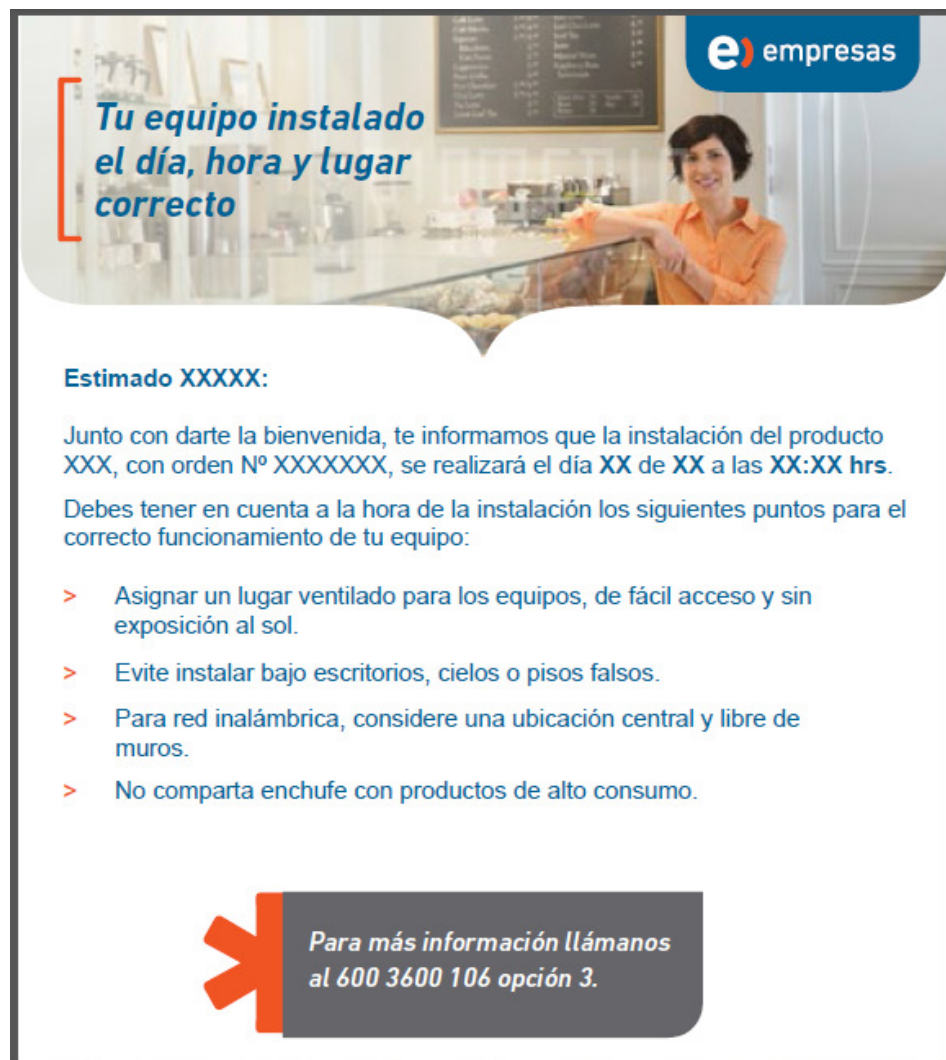
**c. Indicadores de Calidad**

1. Controlar la calidad de la generación de los tickets: total de tickets críticos sobre el total de tickets creados.

#### 9.1.4 Evaluación del ejecutivo de atención:

##### a. Comunicación:

1. Comunicación con contacto de la instalación vía teléfono para confirmar fecha instalación.
2. Comunicación con contacto de la instalación vía e mail, con correo tipo: Se genera material de comunicación mediante mail, en donde se prepara al cliente respecto al lugar de la instalación y las actividades que debe realizar para un correcto funcionamiento de los equipos que proveen el servicio contratado.



The image shows a template for an email notification. At the top, there is a header with the 'empresas' logo and a photo of a smiling woman in an orange shirt leaning on a counter in a shop. The main text of the email is as follows:

**Tu equipo instalado el día, hora y lugar correcto**

**Estimado XXXXX:**

Junto con darte la bienvenida, te informamos que la instalación del producto XXX, con orden N° XXXXXXXX, se realizará el día XX de XX a las XX:XX hrs.

Debes tener en cuenta a la hora de la instalación los siguientes puntos para el correcto funcionamiento de tu equipo:

- > Asignar un lugar ventilado para los equipos, de fácil acceso y sin exposición al sol.
- > Evite instalar bajo escritorios, cielos o pisos falsos.
- > Para red inalámbrica, considere una ubicación central y libre de muros.
- > No comparta enchufe con productos de alto consumo.

At the bottom, there is a call to action box with a red arrow icon: **Para más información llámanos al 600 3600 106 opción 3.**

Ilustración 11: Nueva comunicación a cliente de la instalación Producto Pack Negocio.



3. Informar a cliente cuando corresponda, que los inicios de los trabajos serán primero en radio estación y después en dependencias del cliente.
4. Informar a cliente cuando técnico se debe ausentar de la instalación e indicar rango de horas estimada para su regreso.

**b. Mejorar punto venta**

1. Desarrollo de tiendas especializadas en soluciones para empresas, sin mundo VP Personas.
2. Desarrollo de ejecutivo Back Up.

## 9.2 ESTRATEGIA

La estrategia estará basada en las variables críticas de los procesos de instalación, ya que son los principales causantes de insatisfacción.



Ilustración 12: La oferta al cliente.

Pensemos como el cliente:

- Un cliente necesita cubrir una necesidad para su negocio. Esta necesidad puede ser la comunicación con sus clientes, con sus trabajadores, proveedores; puede ser para el proceso de venta: pago mediante transacción transbank, etc.
- Dependiendo del tiempo disponible que tenga el cliente, podrá cotizar en los canales habilitados de las distintas compañías: web, tiendas, call center.
- Sin embargo, cuando el cliente no conoce las soluciones disponibles, las compañías proveedoras de servicios de telecomunicación deben facilitar la información al cliente, mediante todos los medios posibles. Es decir, además de los canales comunes habilitados, debe generar las campañas necesarias mediante medios de comunicación que le permitan acercar las soluciones a actuales y futuros clientes.
- Entonces, un ejecutivo comercial, es la persona idónea para responder las dudas del servicio, y es quien logrará cerrar la venta de un servicio. Entregará toda la información necesaria, evaluando las distintas alternativas que más se acomoden a satisfacer las necesidades del cliente.

- Cuando la venta ha sido materializada, el cliente se encuentra expectante, por contar con el servicio, es por esto que no podemos disminuir sus expectativas, debemos mantenerlas o elevarlas con un correcto servicio de instalación y postventa.
- Entonces, generar un proceso de instalación de excelencia, es la clave para mantener a los clientes felices en la compañía. Brindar un servicio de calidad de punta a punta equivale a valores elevados de satisfacción. Es por esto que los pasos siguientes a la venta, son de vital importancia:
  - Factibilidad en terreno.
  - Fechas de instalación disponibles.
  - Recursos disponibles (stock de equipos, Teams, materiales).
- Luego, la instalación del servicio es crítica para el cliente:
  - Cumplir plazos de instalación: en horario y fecha, sin re agendamientos por parte de la compañía.
  - Contar con técnicos capacitados, que realicen un trabajo de calidad e informen oportunamente ante problemas en el procedimiento de la instalación, de manera de no disminuir las expectativas del cliente.
  - Contar con productos de calidad, que no fallen en el corto plazo por defectos de fabricación.
- Ante problemas en el servicio instalado, la compañía debe recibir los llamados de incidentes que realizan los clientes aportando información cuando exista (fallas de red), controlando las expectativas de los clientes (escuchar atentamente el reclamo sin cuestionar o tratar de educar al cliente), solicitar datos de contacto para informar avances en la solución, entender el dolor del cliente.

Si logramos controlar todo lo anterior, podremos aumentar la satisfacción de nuestros clientes y además generar ahorros a la compañía.

Por lo tanto, desde que la venta es generada, la estrategia a ser implementada será:



**Ilustración 13: Estrategia**

Con lo anterior, podemos lograr desde el inicio de la instalación, el control de la misma, previniendo la baja instalación, al controlar y medir:

### **Del Team de Instaladores (Técnicos):**

- Los conocimientos del Técnico.
- Capacitarlo en atención al cliente.
- Controlar el estándar de Instalación: auditorias y mesad de calidad mensuales.
- Aplicar metodología de pago orientada a la calidad, multando a los Team si cliente presenta incidencias en producto instalado en menos de 30 días. Descuento del 10% a 20% del valor de la instalación.
- Control de comunicación de Técnico con Entel al momento de la Instalación, midiendo adherencia a protocolos y a SOP: debe existir un mínimo de registros en sistema, el cual está informado en los procedimientos, SOP y capacitaciones.
- Medir satisfacción por encuesta post atención de la instalación, preguntas sobre el técnico:
  - ¿Cómo evalúa el proceso completo de instalación por parte del técnico, desde que llegó hasta que dejó sus dependencias? ¿Qué le faltó para evaluarlo con nota 7?
  - ¿Cómo califica en escala de 1 a 7, las capacidades técnicas y nivel de conocimientos del Instalador durante el proceso? ¿Qué le faltó para evaluarlo con nota 7?
  - ¿Cómo califica en escala de 1 a 7, la calidad de la información entregada por el Técnico durante el proceso de instalación: ¿le indicó claramente el producto que iba a instalar (cantidad de anexos, equipos incluidos y no incluidos, lugar apto para instalar, radio de alcance, etc.)? ¿Qué le faltó para evaluarlo con nota 7?

### **De los ejecutivos de atención:**

- Controlar registros de actividades en sistema: llamada de bienvenida, agendamiento de la instalación, información adicional entregada, etc. Esto mediante el registro en sistemas, informado en procedimientos.
- Control, mediante encuestas de atención, la aplicación de los procedimientos.
  - ¿Lo llamaron para realizar el agendamiento de la instalación?
  - ¿Lo llamaron en algún momento para informar del avance de la instalación del servicio?

### **De las incidencias:**

- Medición semanal de cantidad de incidencias por criticidad.
- Calidad de ticket: datos correctos.
- Llamadas realizadas a clientes para informar avances.
- Tiempos de resolución de incidencias.
- Aplicación de encuesta post atención, para recabar información sobre tiempos, atención de ejecutivo, calidad de la solución entregada:
  - En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de atención de Fallas/Incidentes que entrega Entel para la resolución de este ticket?
  - ¿Cómo evaluaría específicamente el tiempo de solución de la Falla/Incidente para este Ticket?
  - ¿Cómo evaluaría específicamente la calidad de la solución entregada?

### **De la página web:**

- Un rediseño de la página facilitará la elección de productos a clientes.
- Un sistema de administración de planes, debe estar pensado en el cliente: facilitar la administración de planes: distribución de minutos, control de flota mediante GPS.
- No diferencia entre oferta web y sucursal de atención: en información y en contenido (stock)

### 9.2.1 Áreas participantes:

La estrategia a implementar, requiere de la participación de áreas relevantes, las cuales pertenecen a 2 VP:

- VP Operaciones:
  - Área de Mejora de procesos
  - Área de Atención Técnica Territorial (ATT), de la cual dependen los Técnicos.
  - Ingenieros especialistas, quienes determinan si para la resolución de un incidente es necesaria la participación de ATT.
  - Agente de nivel 1, quienes son los que realizan los tickets de incidentes.
  
- VP Empresas:
  - Servicio al cliente
  - Ejecutivos de venta
  - Ejecutivos de Call Center
  - Operación cliente, mediante la Capacitación de la fuerza de venta y el desarrollo y mantención de los sistemas.

### 9.2.2 Plazos de implementaciones

La estrategia deberá ser implementada en el plazo de 12 meses, sin embargo, existirán distintas iniciativas que serán liberados cada 3 meses hasta completar el plazo total.

### 9.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para cambiar los resultados actuales de satisfacción, se debe tomar en cuenta la situación actual, que se muestra en la ilustración 14:

- En el lado del TODAY, se encuentran las mayores debilidades que afectan negativamente a la satisfacción.
- Mientras que en el lado del FUTURE, se muestran los lineamientos necesarios, que al ser considerados en la estrategia de satisfacción, impactaran en el aumento de la misma.



Ilustración 14: Estrategia hoy - futuro

Sin embargo, lograr lo indicado en el FUTURE, requiere del cumplimiento de los siguientes factores críticos de éxito:

- Dueño de las iniciativas de la estrategia: cada iniciativa tendrá a un Vicepresidente o Gerente como dueño, quien será responsable de informar los avances al Círculo de Excelencia, el cual se reúne mensualmente.
- Plan de comunicación: se deberán realizar kick off y presentaciones de distinta duración, según el público objetivo, de modo que las personas de las distintas áreas se enteren del proyecto y aporten a obtener el resultado.



- Gestión del cambio: se deberá implementar una reunión de área (Jefe y subordinados), en la cual diariamente, revisen algunos indicadores de desempeño del día anterior, como por ejemplo: tickets recibidos, tickets resueltos, etc.
- Talleres de gestión del cambio, en donde a los integrantes de las áreas, se les instruirá en la importancia del servicio al cliente.
- Mensualmente, los dueños de las iniciativas, realizarán visitas a los distintos grupos de Entel, en el momento de comentar los resultados de sus avances respecto del día anterior.
- Modificación de las metas anuales según áreas involucradas, es muy importante que si esta estrategia tiene el foco en la satisfacción del cliente, sus metas contemplen una palanca relacionada a la satisfacción.
- De determinarse necesaria la modificación de los cuestionarios de las encuestas a cliente con el objetivo de tomar de mejor manera la voz del cliente, se realizara con el acuerdo de las áreas involucradas.
- Lograr la adherencia a los nuevos procedimientos, se deberá cumplir y fiscalizar la realización de las reuniones diarias, siendo la auditoria de las instalaciones una pieza clave en el logro de la estrategia.

## 10 CONCLUSIONES

Al normar los procedimientos de atención al cliente, implementar plazos, auditar las instalaciones, mejorar las capacitaciones y la comunicación con el cliente, además de controlar la adherencia a los nuevos procesos, permitirá aumentar la satisfacción en todos los puntos de interacción, ya que con la mejora de los procedimientos, se logra flexibilizar la operación, de modo que el técnico, que es la persona que más interactúa con el cliente y de quien se tienen las mayores expectativas, puede responder a la altura: como experto en la instalación de productos, sabe determinar si el producto a instalar es el que reúne las características técnicas que el cliente requiere y/o prevendrá de los riesgos de acción de los servicios, siempre pensando en controlar las expectativas del cliente. Por lo tanto, luego del análisis detallado a los procesos involucrados y que impactan en la satisfacción, se cumple el primer objetivo específico de esta tesis.

Respecto a la primera línea de atención, cuando el cliente reporta una falla, la capacitación se ha orientado en la calidad del llenado de datos y en las capacidades de los agentes en completar con la mayor información posible, que permita una rápida gestión. También se ha instruido en que puedan determinar e informar si la falla que presenta está o no relacionada con una falla de red o es un problema del cliente. Con esta estrategia, el cliente siempre estará en primer lugar, controlando la venta del producto, la instalación y validación del servicio, se disminuirán las incidencias antes de 30 días. En el caso de presentarse una incidencia en un menor plazo, esta será analizada y estudiada para evitar duplicación del incidente. Por lo tanto, se logra mantener las relaciones redituables con los clientes de la VP Empresa, cumpliéndose el objetivo específico número 2 de esta tesis.

Finalmente, al determinar las mayores debilidades que afectan negativamente a la satisfacción y respetar los factores críticos del éxito, se generan los lineamientos necesarios que impactaran en el aumento de la satisfacción, es decir “la estrategia”, cumpliéndose el tercer y último objetivo específico de esta tesis.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

### 11.1 Subtel:

- [http://www.subtel.gob.cl/?option=com\\_content&view=article&id=3118](http://www.subtel.gob.cl/?option=com_content&view=article&id=3118)
- <http://www.subtel.gob.cl/noticias/5241-gobierno-anuncia-nuevo-reglamento-que-velara-por-los-derechos-de-los-usuarios-de-telecomunicaciones>
- <http://www.subtel.gob.cl/noticias/140-servicios-telecomunicaciones/5247-subtel-presenta-indicadores-de-calidad-de-servicio-y-estadisticas-sectoriales-2013>

### 11.2 Libros de Marketing Relacional:

- "Customer relationship management" de V. Kumar y Werner Reinartz.
- "Managing customer relationship: A strategic Framework" de Don Peppers y Martha Rogers.

### 11.3 Sitios y Documentos de Internet:

- <http://www.kelisto.es/telefonía-movil/reportajes/73-millones-de-clientes-de-telefonía-movil-no-están-satisfechos-con-su-operadora-3196>
- <http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/customer-satisfaction-reports-2013/acsi-telecommunications-and-information-report-2013/acsi-telecommunications-and-information-report-2013-download>
- [http://ises.smu.edu.sg/sites/default/files/ises/pdf/csishg2013\\_q1\\_executivesummary.pdf](http://ises.smu.edu.sg/sites/default/files/ises/pdf/csishg2013_q1_executivesummary.pdf)
- [http://www.instituteofcustomerservice.com/files/06882\\_UKCSI\\_July\\_13\\_Exec\\_Sum\\_Index\\_20pp\\_v16.pdf](http://www.instituteofcustomerservice.com/files/06882_UKCSI_July_13_Exec_Sum_Index_20pp_v16.pdf)
- <http://www.canstarblue.co.nz/telecommunications/broadband/>

## 12 ANEXO

### 12.1 Análisis de Satisfacción Instalación por aperturas:

Se analizó la base de encuestas de satisfacción del año 2013:

- La base posee 1932 registros
- Representa el 35% en promedio de contactabilidad respecto al universo de instalaciones realizadas durante el 2013.
- Contiene las instalaciones encuestadas a lo largo de todo Chile.
- La escala de evaluación es de 1 a 7.
- La encuesta se realiza con un máximo de 7 días finalizada la instalación.
- Recorre diversos atributos tales como: evaluación del proceso general, evaluación del ejecutivo, evaluación de la mesa de atención, evaluación de los técnicos, del servicio, del cumplimiento de los plazos y de la duración de la instalación.

Al abrir la evaluación de la satisfacción neta del atributo “Evaluación general de la instalación”, según si el producto era con o sin portabilidad, Región o Santiago, Rapidez o Compromiso, por segmento o tipo de producto a instalar, se encuentran valores muy variables siendo los más relevantes los siguientes:

- Existe una gran diferencia entre la evaluación de la satisfacción de los clientes que requieren instalar productos con y sin portabilidad (cambio de compañía telefónica manteniendo el número de teléfono), específicamente, los productos que requieren portabilidad, obtienen una satisfacción neta de 5%, siendo 29 puntos menor que los sin portabilidad. La causa de esto está determinada porque la portabilidad una vez finalizada la instalación, demora 2 días hábiles en habilitarse.

Sat Neta	Instalación	Con portabilidad	Sin portabilidad
Instalación General	28%	5%	34%

Tabla 2: Aperturas Satisfacción neta con o sin portabilidad

- La satisfacción neta en regiones 33 puntos mayor que la satisfacción neta de Santiago (12%).
- Las ordenes de Instalación de Rapidez (51%, son las ordenes con menor plazo de instalación) son mejor evaluadas que las de Compromiso (17%, son ordenes con toma de hora en dos semanas o más días).
- La satisfacción por segmento es similar, variando 7 puntos entre Grandes Empresas y PYME. Esto quiere decir que el proceso de instalación no depende del segmento del cliente.

Sat Neta	Regiones	RM	Compromiso	Rapidez	Ggee	Pyme
Instalación General	45%	12%	17%	51%	33%	26%

Tabla 3: Aperturas Satisfacción neta zona, plazo, segmento

- La satisfacción neta por productos, posee una gran variabilidad, siendo el peor producto evaluado el Trunk IP, con un 3%. Mientras que el producto con mejor evaluación corresponde al Internet ADSL (51%) y al DUO EMPRESA (43%).

Sat Neta	Duoesa	Int adsl	Int dedicado	Ngn	Super adsl	Telefonía fija	Trunkip
Instalación General	43%	51%	28%	14%	28%	20%	3%

Tabla 4: Aperturas Satisfacción neta por producto instalado

- Respecto a los Team, la satisfacción es baja, siendo la mayor la de SICE con un 38%.

Sat Neta	Azeta	Consortio	Sice	Otro
Instalación General	19%	7%	38%	24%

Tabla 5: Aperturas Satisfacción neta Team (Equipo de Instaladores)

- Al comparar por Team o Equipo de instaladores, se puede observar que un Team (Consortio), es el peor evaluado respecto a satisfacción neta general, Mesa por contactabilidad y respuesta a dudas, por cumplimiento de plazos y tiempo total de la instalación.

Sat Neta	Azeta	Consortio	Sice	Otro
General	19%	7%	38%	24%
Mesa	49%	12%	50%	37%
Mesas: Información proceso	47%	26%	57%	33%
Mesa: Amabilidad	89%	63%	89%	84%
Mesas: información actualizada	62%	33%	63%	49%
Mesas: coordinación horarios	61%	35%	65%	57%
Mesas: contactabilidad	57%	-10%	40%	2%
Mesa: respuesta dudas	8%	3%	29%	1%
Cotización	58%	47%	71%	57%
Ejecutivo	58%	47%	74%	63%
Ejecutivo: Tiempo	61%	32%	74%	54%
Técnicos: enterados	60%	33%	68%	58%
Técnicos: horario	57%	26%	63%	47%
Servicio funcionando	49%	44%	55%	40%
Cumple plazo	38%	7%	43%	33%
Cumple plazo implementación	18%	-2%	40%	19%

**Tabla 6: Aperturas Satisfacción neta Team (Equipo de Instaladores)**

- Respecto a los productos, podemos observar que el Trunk IP, es el peor evaluado en 6 de las 16 preguntas, teniendo la menor evaluación en la contactabilidad (-67%) y en el cumplimiento de plazos (-33%).

Sat Neta	Duoesa	Intadsl	Int dedicado	Ngn	Superadsl	Telefonía fija	Trunkip
General	43%	51%	28%	14%	28%	20%	3%
Mesa	53%	63%	43%	32%	55%	29%	0%
Mesas: Información proceso	54%	63%	50%	42%	50%	48%	38%
Mesa: Amabilidad	89%	91%	85%	90%	88%	80%	80%
Mesas: información actualizada	57%	74%	56%	57%	72%	47%	40%
Mesas: coordinación horarios	70%	69%	64%	56%	60%	67%	54%
Mesas: contactabilidad	55%	37%	31%	33%	23%	8%	-67%
Mesa: respuesta dudas	29%	38%	17%	16%	17%	9%	9%
Cotización	72%	75%	66%	54%	60%	58%	47%
Ejecutivo	73%	71%	69%	58%	63%	56%	70%
Ejecutivo: Tiempo	74%	67%	69%	53%	63%	66%	68%
Técnicos: enterados	61%	72%	69%	58%	55%	60%	63%
Técnicos: horario	57%	74%	58%	50%	62%	52%	50%
Servicio funcionando	54%	59%	61%	35%	42%	43%	43%
Cumple plazo	47%	62%	34%	21%	39%	33%	-33%
Cumple plazo implementación	44%	55%	28%	10%	29%	22%	0%

Tabla 7: Aperturas Satisfacción neta por atributo (2)

- En la Región Metropolitana, la satisfacción venía en escalada, llegando a los 50 puntos para el mes de octubre, pero, debido al mismo efecto del punto anterior, el valor de la satisfacción neta disminuyó 41 puntos en el plazo de un mes.

General	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Instalación	21%	24%	19%	21%	24%	9%	34%	31%	45%	58%	24%	20%
Instalación con portabilidad	-25%	0%	-4%	-30%	-11%	-24%	21%	22%	14%	42%	21%	3%
Instalación sin portabilidad	32%	28%	25%	32%	30%	18%	38%	33%	56%	63%	25%	25%
Regiones	44%	56%	42%	50%	32%	26%	48%	46%	58%	67%	37%	42%
RM	-1%	-1%	1%	0%	17%	-7%	24%	9%	32%	50%	9%	-3%
Azeta	18%	11%	5%	5%	16%	-1%	36%	3%	45%	52%	31%	
Consortio												7%
Sice	39%	31%	35%	39%	36%	21%	29%	45%	54%	66%	31%	26%
Otros	-25%	50%	36%	32%	5%	0%	45%	38%	30%	48%	2%	17%
Rapidez	45%	44%	49%	56%	48%	29%	59%	51%	61%	82%	55%	39%
Compromiso	7%	11%	8%	8%	12%	-2%	22%	17%	37%	48%	11%	13%
GGEE	34%	19%	21%	3%	19%	22%	47%	34%	65%	81%	25%	34%
PyMe	17%	23%	19%	27%	27%	5%	33%	31%	39%	48%	28%	7%
Duo Empresa				100%	40%	-4%	34%	59%	41%	72%	50%	29%
Internet ADSL	57%	32%	35%	60%	45%	32%	54%	48%	76%	77%	51%	33%
Internet Dedicado	28%	26%	45%	25%	20%	10%	31%	19%	58%	54%	2%	25%
NGN	-16%	50%	6%	2%	21%	-3%	36%	3%	35%	40%	14%	0%
Super ADSL	38%	12%	46%	31%	-8%	0%	27%	50%	33%	56%	0%	38%
Telefonía fija	23%	38%	0%	8%	50%	7%	24%	21%	-9%	57%	29%	12%
Trunk IP	50%	15%	-8%	-8%	17%	0%	-100%	0%	-100%	100%	-100%	3%

Tabla 8: Aperturas Satisfacción mensual 2013



Satisfacción Neta atributo General	AZETA	CONSORCIO	OTRO TEAM	SICE
Trunk IP	0%	-100%	50%	3%
Telefonía fija	16%	22%	38%	23%
Super ADSL	20%	33%	0%	33%
Servicios privados	-6%	0%	-8%	8%
NGN	3%	0%	-6%	31%
Internet dedicado	16%	-17%	26%	42%
Internet ADSL	46%	20%	41%	56%
DUO-EMPRESA	32%	9%	63%	41%

**Tabla 9: Satisfacción neta producto y Team**

### 12.1.1 Matriz de Correlación

La matriz, indica una fuerte correlación entre la evaluación general del servicio de instalación y:

- La Mesa de contacto
- Cumplimiento de plazos
- El tiempo total de la instalación

El segundo atributo con mayor correlación entre variables, es la Mesa de contacto Instalaciones (MCI), con la información de las etapas, facilidad de contactar al ejecutivo, respuesta de dudas y el tiempo total de la instalación.

Sin embargo, para los atributos con los cuales se mide al ejecutivo y al equipo de instaladores, no existen variables correlacionadas, lo que requerirá de un mayor análisis para el resto de las variables.

Correlación	General	MCI	infoetapas	Amables	infoactual	coordina horario	contacto fácil	responder dudas	tecnicosabian	tecnico puntual	ss funcionando	cumple plazo
MCI	0,77											
info etapas	0,61	0,73										
Amables	0,47	0,53	0,62									
info actual	0,60	0,68	0,74	0,66								
coordina horario	0,55	0,66	0,63	0,57	0,66							
contacto fácil	0,67	0,76	0,73	0,62	0,74	0,65						
responder dudas	0,56	0,77	0,49	0,61	0,72	0,47	0,84					
técnicos sabían	0,58	0,60	0,55	0,45	0,56	0,52	0,50	0,46				
técnico puntual	0,49	0,50	0,52	0,42	0,47	0,62	0,44	0,33	0,57			
ss funcionando	0,59	0,55	0,41	0,35	0,39	0,35	0,45	0,39	0,42	0,31		
cumple plazo	0,71	0,68	0,60	0,43	0,54	0,61	0,61	0,62	0,55	0,57	0,43	
tiempo total	0,76	0,73	0,58	0,48	0,62	0,57	0,69	0,53	0,53	0,49	0,47	0,82

Tabla 10: Matriz de correlación

### 12.1.2 Gráficos de Cajas

El gráfico de cajas muestra que evaluación de la satisfacción por regiones está dispersa, lo que quiere decir que existe variabilidad en la evaluación de los Team, implicando que sus desempeños son muy diferentes entre sí.

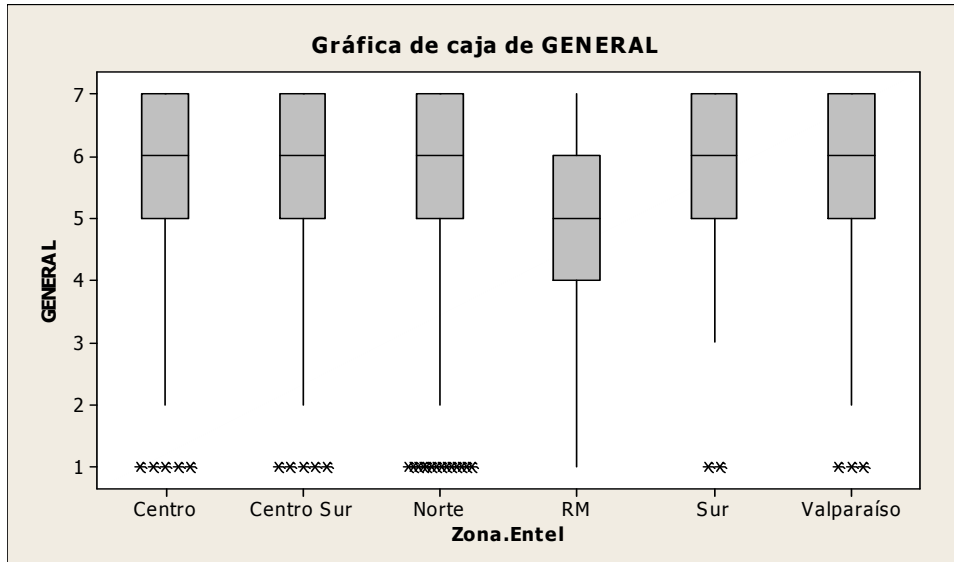


Ilustración 15: Grafico de caja para Team.

Al realizar el análisis por tipo de producto, existen problemas para Duo-Empresas e Internet ADSL:

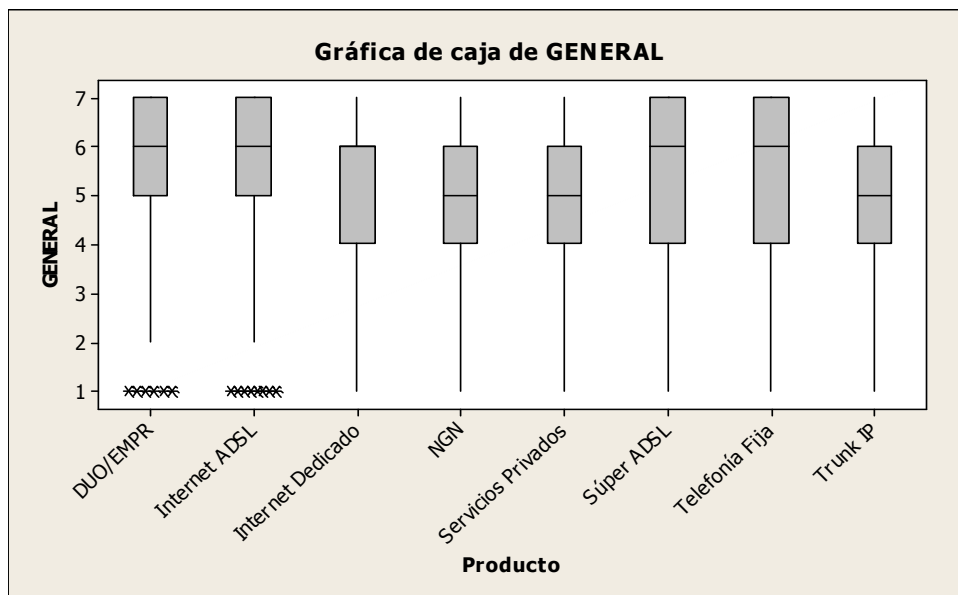
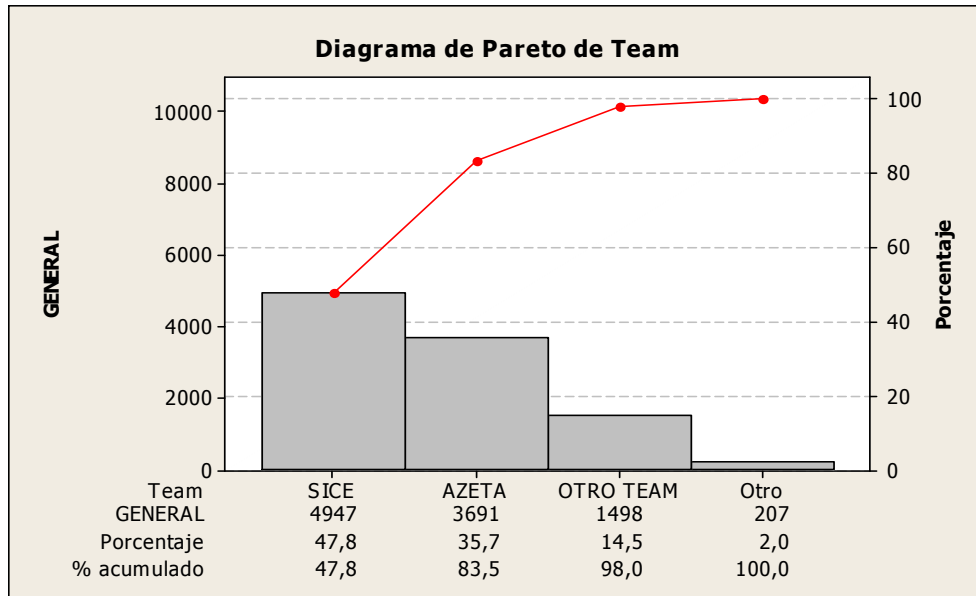


Ilustración 16: Grafico de caja por productos.

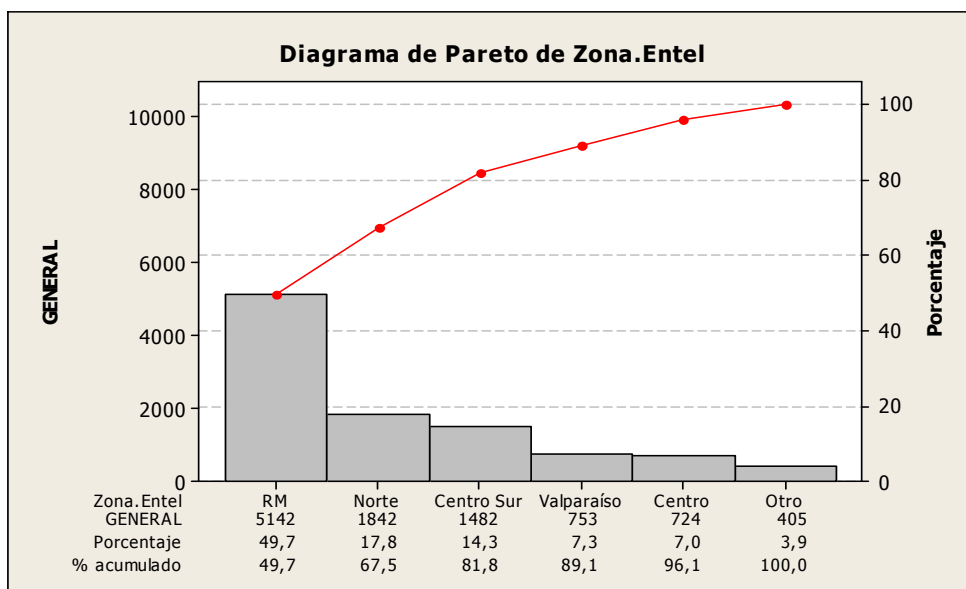
### 12.1.3 Paretos:

El análisis de los paretos, muestra que existe una alta concentración en dos equipos de instaladores, lo que representa un problema al momento de realizar una negociación con la empresa subcontratista.



**Ilustración 17: Pareto por Team que realiza Instalación.**

La región metropolitana concentra casi el 50% de las instalaciones:



**Ilustración 18: Pareto por Zona en que se realiza Instalación.**

### 12.1.4 Conclusiones del Análisis de Satisfacción Instalación por aperturas:

Podemos concluir del análisis anterior, que existen las siguientes variables críticas a ser analizadas de incluir en una estrategia de aumento de Satisfacción:

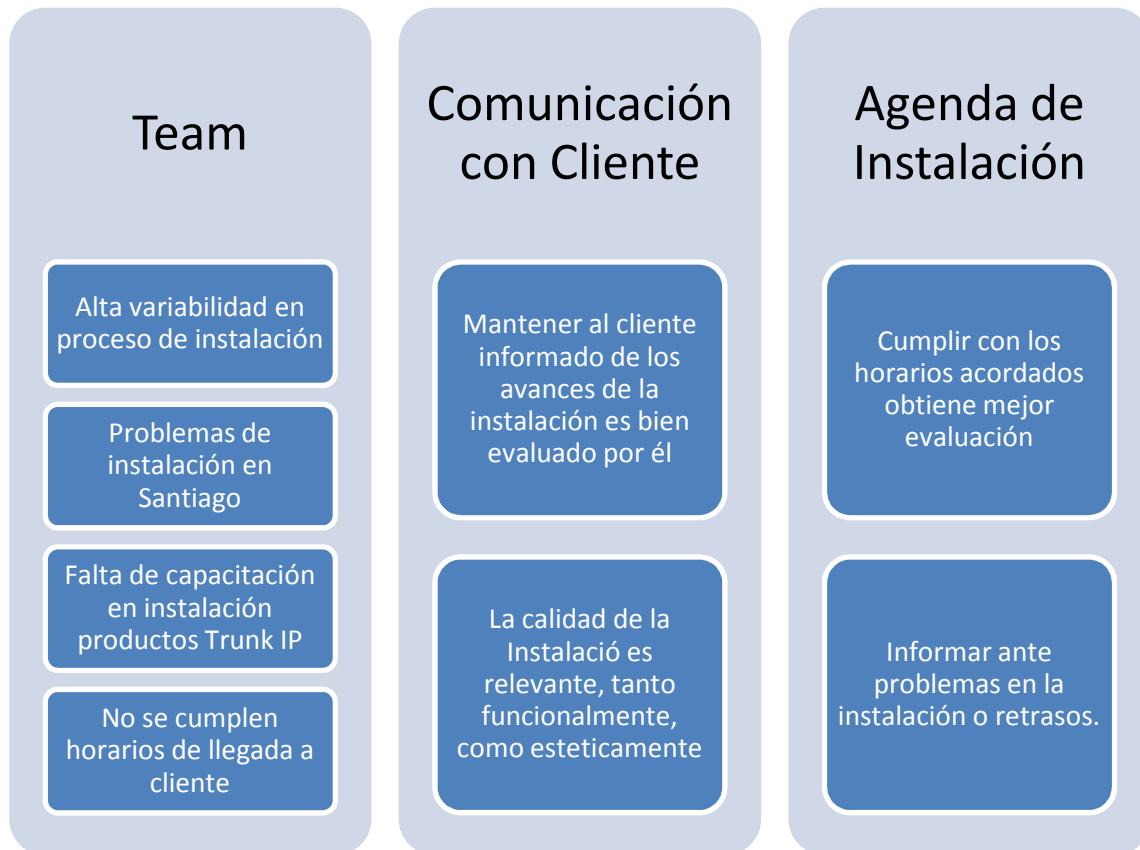


Ilustración 19: Variables críticas.

## 12.2 Análisis de Incidentes

Los reclamos poseen un comportamiento similar durante los meses de enero a mayo, existiendo un leve aumento para el mes de junio 2014.

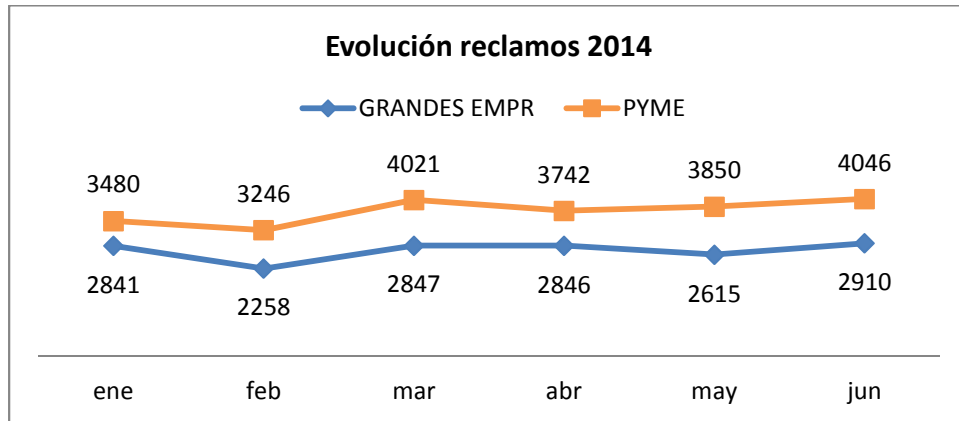


Ilustración 20: Incidentes (Reclamos).

Respecto a las incidencias por tipo de producto, existe un producto con más del 30% de las fallas mensuales, este es el NGN (Next Generation Network, el cual permite combinar la telefonía, transmisión de datos y video).

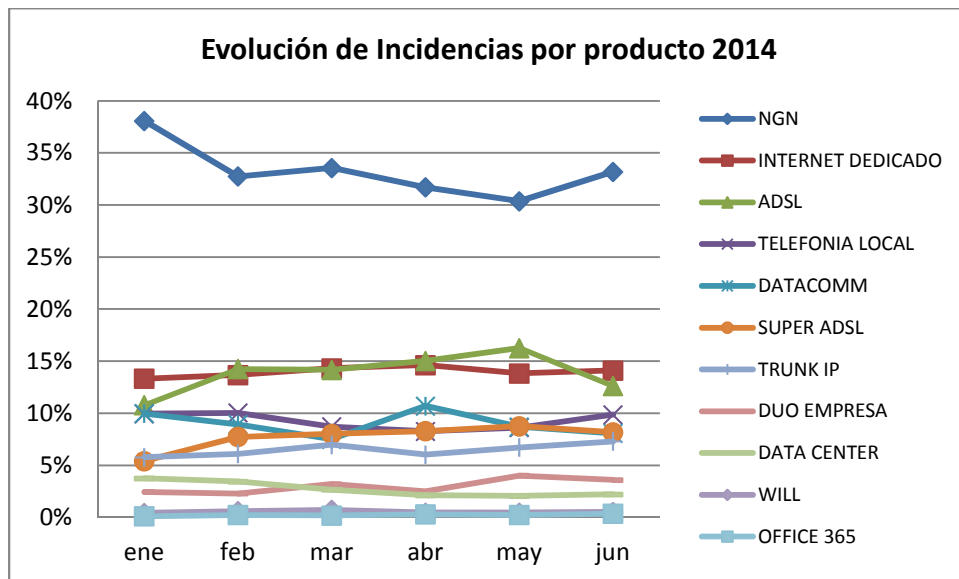


Ilustración 21: Evolución Incidentes (Reclamos).

Si miramos el Pareto de los productos con mayor número de reclamos, destacan el NGN, internet Dedicado, ADSL, Telefonía y Datacom.

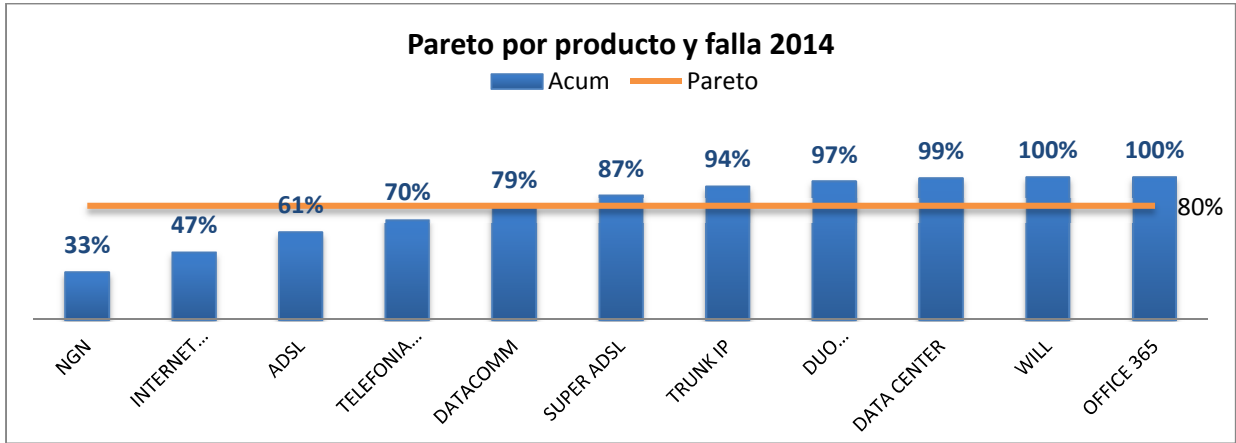


Ilustración 22: Pareto Incidentes (Reclamos) por productos.

De los cinco productos indicados, las 3 principales fallas son:

- sin conexión
- problema telefónico
- intermitencia, los cuales obtiene el 88% de las fallas.

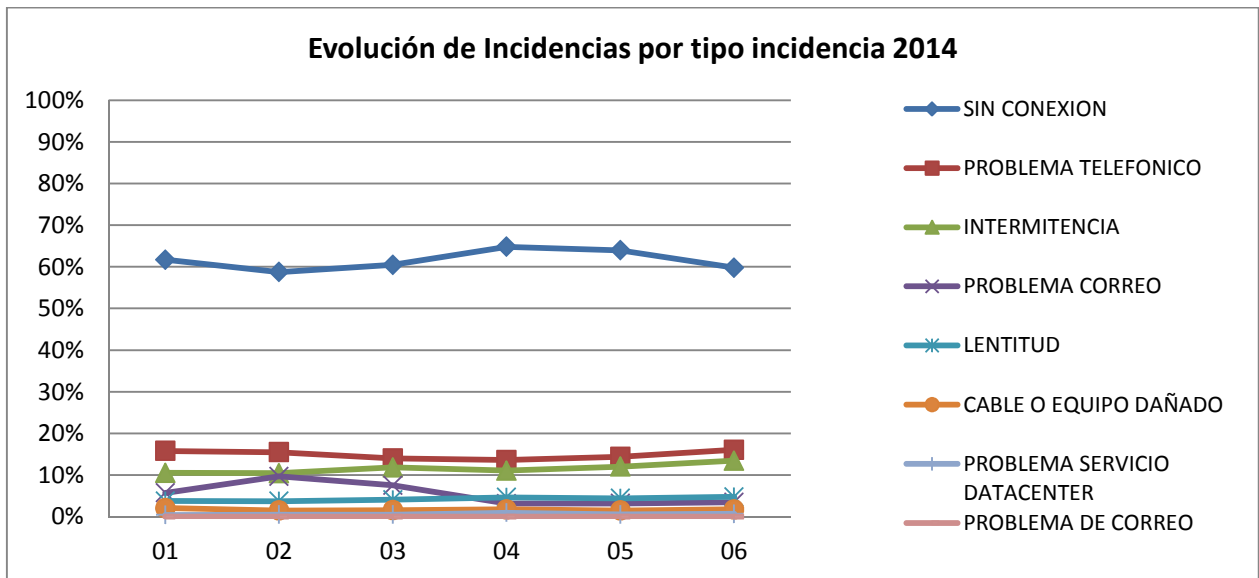


Ilustración 23: Evolución Incidentes (Reclamos) por tipo de incidencia.

El principal problema que presentan los clientes, son los incidentes por sin conexión, este tipo de fallas, a veces por causa del cliente (desconexión de equipos fuera de horario laboral), cortes de energía eléctrica, problemas en la conexión (cable “doblado”), etc.

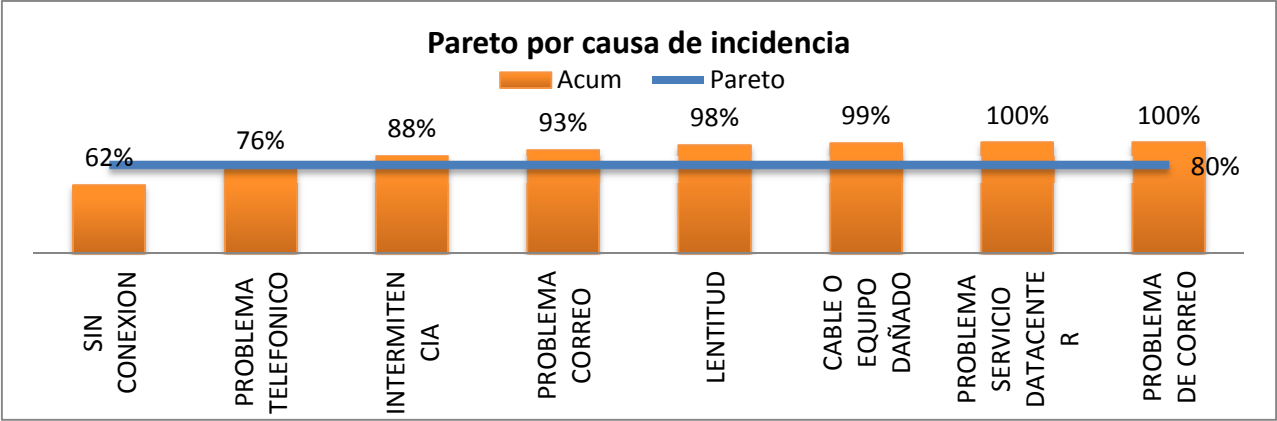


Ilustración 24: Pareto Incidentes (Reclamos) por tipo de incidencia.

El incidente del tipo sin conexión se presenta para todos los productos, es necesario abrir este tipo de clasificación para poder realizar un análisis de causa raíz que permita disminuir las fallas por este tipo de error.

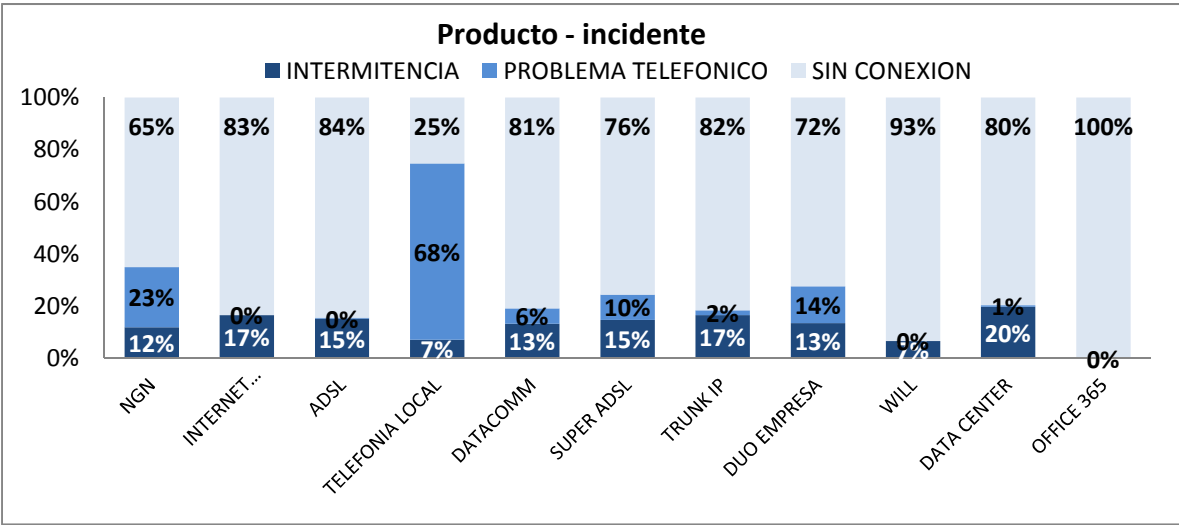


Ilustración 25: Incidentes (Reclamos) por producto e incidente.



Si analizamos las 3 mayores causas de incidentes, el responsable es Entel:

- Instalación mal realizada
- Problema en la red Entel.

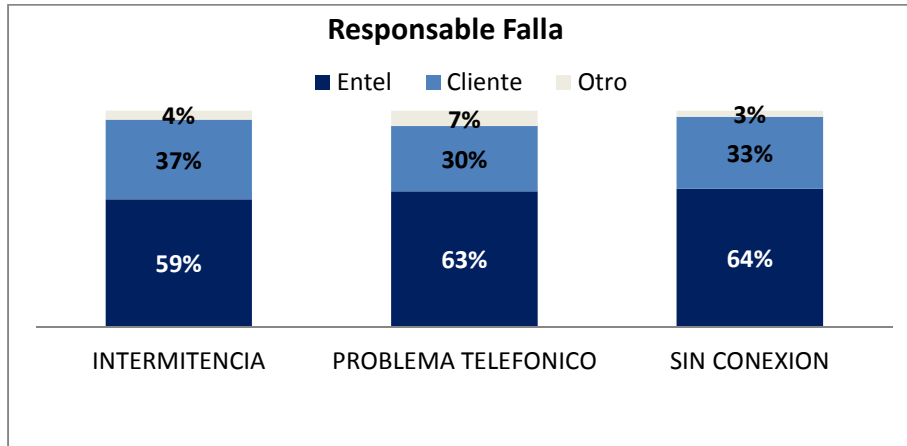


Ilustración 26: Responsabilidad del incidente (falla).

Sin embargo, al aplicar el filtro y dejar sólo los incidentes con responsabilidad Entel, bajamos a 2 las causas que concentran el 80%, estas son:

- Sin Conexión.
- Problema Telefónico.

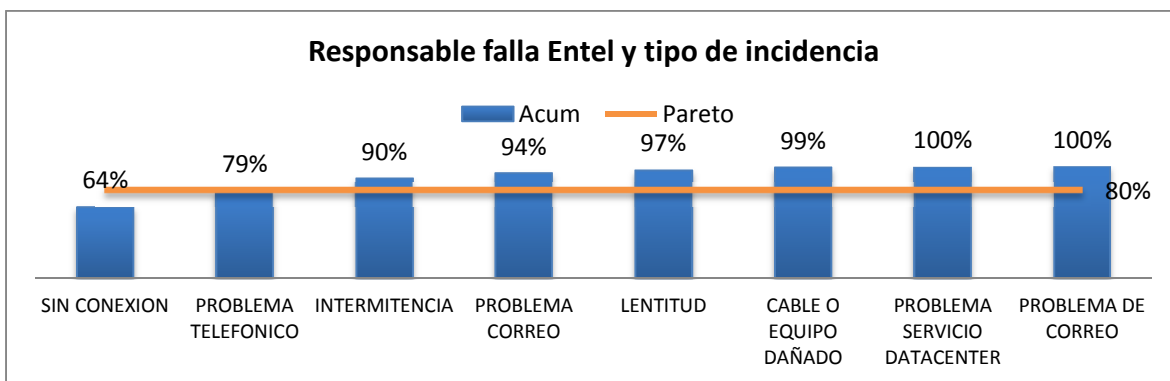


Ilustración 27: Responsabilidad y tipo de incidente (falla).

Cinco productos concentran el 80% de los incidentes por responsabilidad de la compañía.

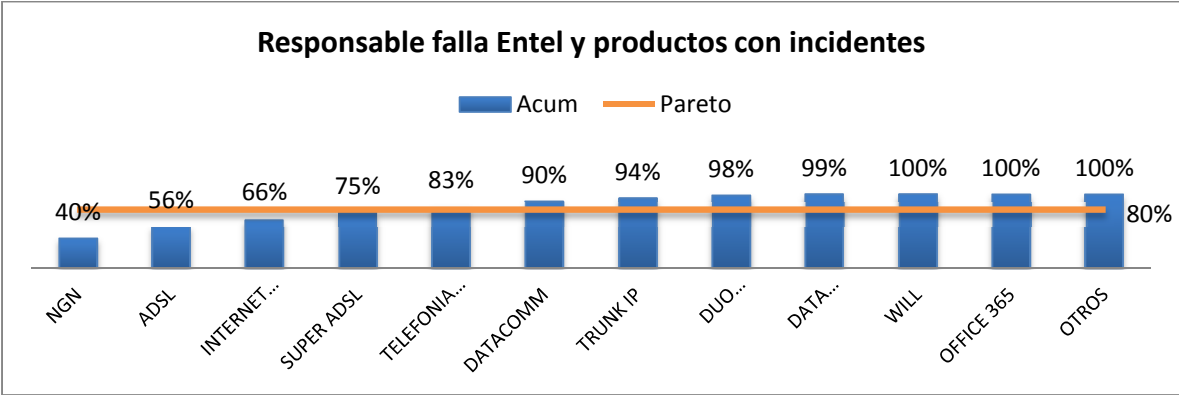


Ilustración 28: Responsabilidad y por producto e incidente (falla).

## 12.3 Benchmark:

### 12.3.1 Satisfacción en Chile:

Satisfacción para algunos productos de telecomunicaciones, comparados con las Instalaciones:

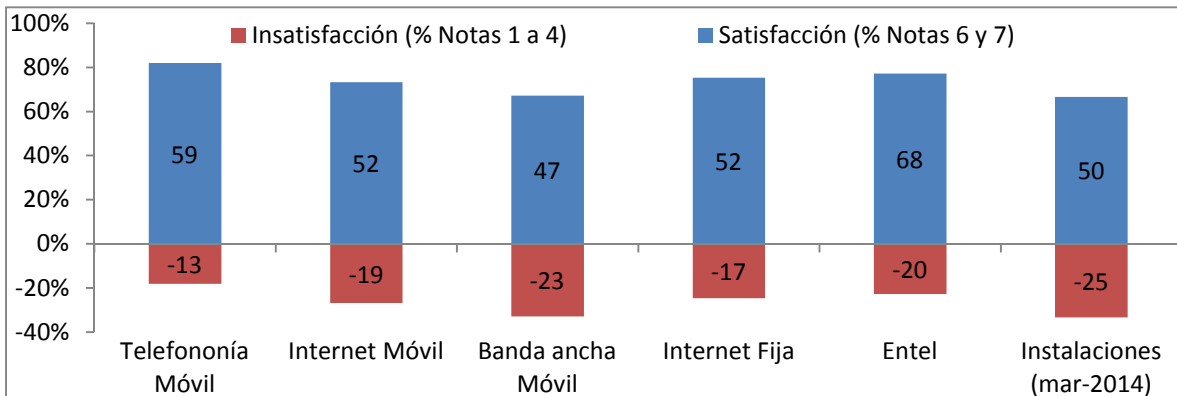


Ilustración 29: Satisfacción en Chile de Servicios de Telecomunicaciones

### 12.3.2 Satisfacción por servicios en Chile:

Satisfacción para algunos servicios comparados con las Instalaciones:

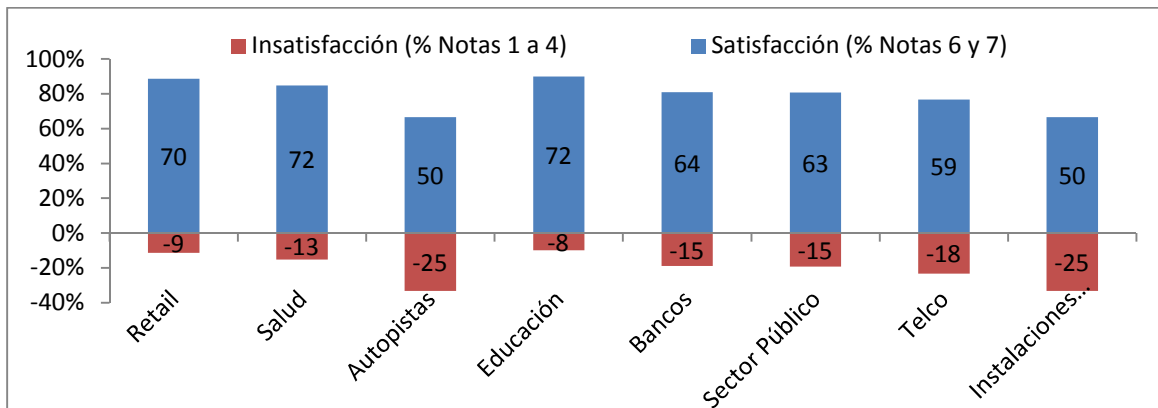


Ilustración 30: Satisfacción en Chile por servicios

### 12.3.3 Satisfacción en España<sup>12</sup>:



Ilustración 31: Satisfacción en España

### 12.3.4 Satisfacción en Estados Unidos<sup>13</sup>:

Wireless Telephone Service ACSI Scores			
Company	2012	2013	% Change
Wireless Telephone Service	70	72	2.9%
All Others	76	78	3%
Verizon Wireless	70	73	4%
Sprint	71	71	0%
AT&T Mobility	69	70	1%
T-Mobile	69	68	-1%

Ilustración 32: Satisfacción en EEUU

<sup>12</sup> <http://www.kelisto.es/telefonía-movil/reportajes/73-millones-de-clientes-de-telefonía-movil-no-están-satisfechos-con-su-operadora-3196>

<sup>13</sup> <http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/customer-satisfaction-reports-2013/acsi-telecommunications-and-information-report-2013/acsi-telecommunications-and-information-report-2013-download>

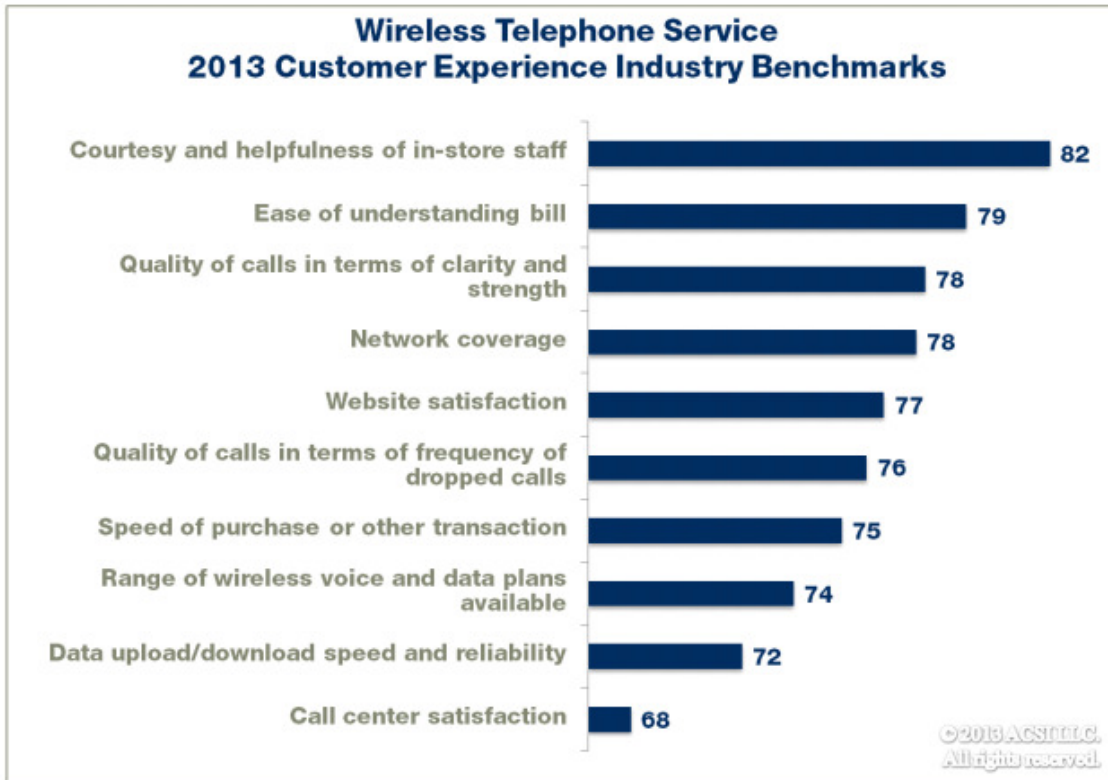


Ilustración 33: Customer Experience Industry Benchmarks EEUU

#### 12.3.5 Satisfacción Singapur<sup>14</sup>:

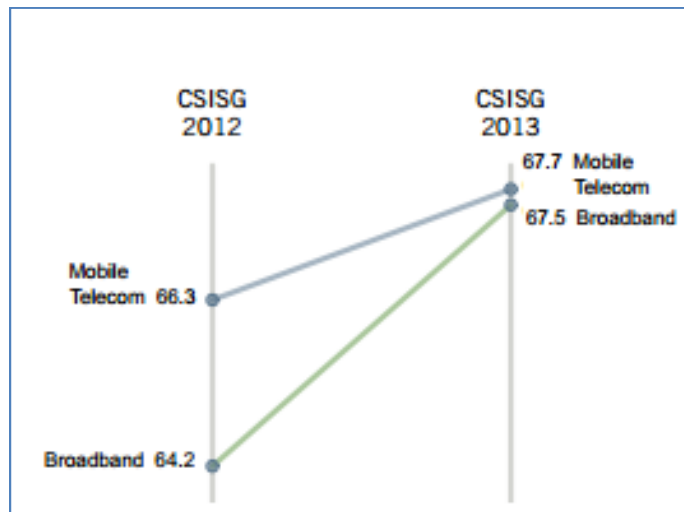


Ilustración 34: Satisfacción en Singapur

<sup>14</sup>[http://ises.smu.edu.sg/sites/default/files/ises/pdf/csigs2013\\_q1\\_executivesummary.pdf](http://ises.smu.edu.sg/sites/default/files/ises/pdf/csigs2013_q1_executivesummary.pdf)

### 12.3.6 Satisfacción Ucrania<sup>15</sup>:

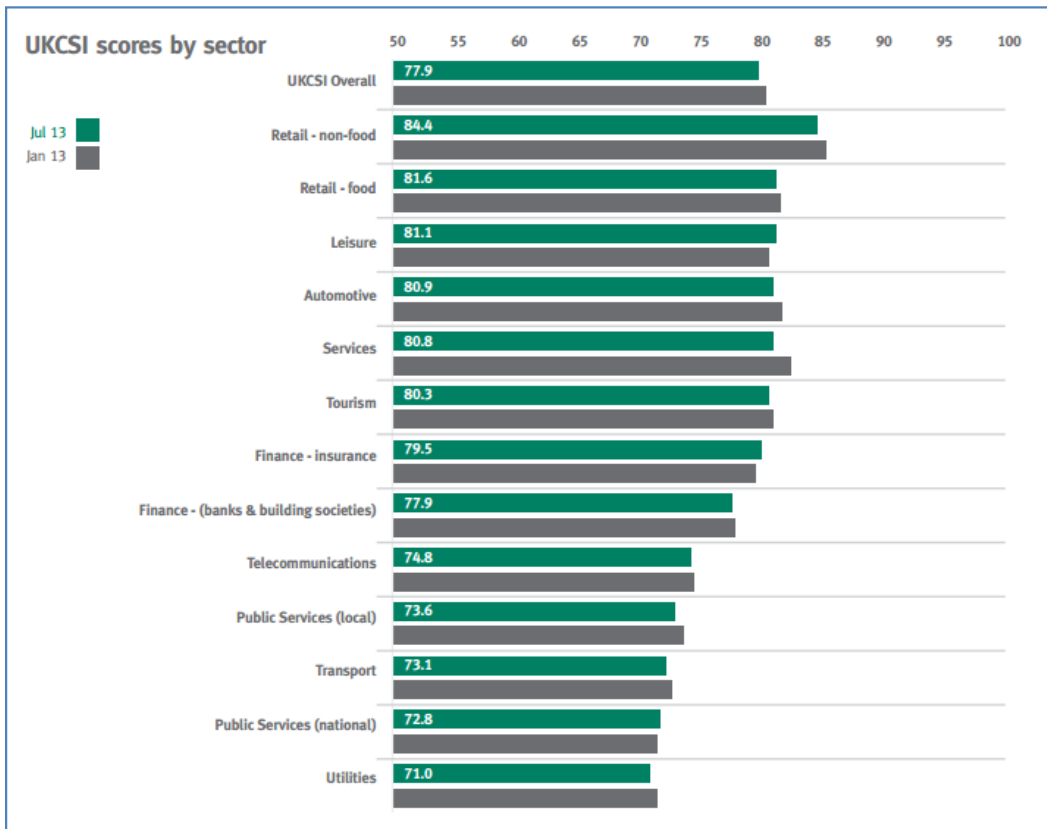


Ilustración 35: Satisfacción en Ucrania

<sup>15</sup>[http://www.instituteofcustomerservice.com/files/06882\\_UKCSI\\_July\\_13\\_Exec\\_Sum\\_Index\\_20pp\\_v16.pdf](http://www.instituteofcustomerservice.com/files/06882_UKCSI_July_13_Exec_Sum_Index_20pp_v16.pdf)

### 12.3.7 Compañías de telecomunicaciones y la externalización<sup>16</sup>:

Las compañías de telecomunicaciones de Estados Unidos se enfrentan a enormes desafíos de los fabricantes de dispositivos, proveedores de contenidos, redes sociales, y una variedad de tecnologías de punta. Pero las soluciones no pueden ser alojadas en su propio suelo.

La industria de las telecomunicaciones ha cambiado, y la dinámica de la industria seguirá desplazándose bajo la presión de los medios de comunicación social y el poder del consumidor. Ya, la popularidad de la tienda de aplicaciones iPhone y el dispositivo iPhone en sí se ha dado crédito a un fenómeno de compras y la influencia de una compañía de dispositivos puede tener en el éxito de una compañía de telecomunicaciones. Varias compañías de portales compiten con los transportistas que hayan adquirido las capacidades de "voz sobre Internet". Skype, por ejemplo, compite con las compañías de telefonía fija, ofreciendo llamadas gratuitas de Skype móviles. Google tiene su propio competidor en el mercado, Google Voice.

Los operadores de telecomunicaciones de América del Norte también se ven obligados a hacer grandes inversiones para actualizar su red para soportar servicios de datos más rápidas y vídeo. Por ejemplo, AT & T tuvo que gastar casi \$ 18 mil millones en un solo año para actualizar sus redes inalámbricas para manejar la avalancha de nuevos tráfico. Debido a los requisitos de capital enormes, estas inversiones podrían ejercer una presión considerable sobre el capital de trabajo de la empresa transportista.

En un ecosistema de la industria que cambia rápidamente, fuertes inversiones en infraestructura física puede balances carga y flexibilidad límite. Sin embargo, una solución podría venir siguiendo el ejemplo de la empresa magra, ágil, y con sede en la India Bharti Airtel Limited.

Bharti es el mayor proveedor de servicios de telecomunicaciones en la India. Bharti parece en nada a otras telecomunicaciones. Capacidad de la base de la compañía es la marca y la identificación de puntos de dolor del cliente. En los EE.UU., las telecomunicaciones se clasifican como una industria de alta tecnología: "la red es su negocio." Bharti, por otro lado, tiene poca experiencia en la tecnología. En respuesta, el equipo directivo hizo un movimiento contrario a la intuición: Se subcontrató la instalación de redes, mantenimiento, y servicio de

---

<sup>16</sup> <http://blogs.hbr.org/2012/05/telecoms-competitive-solution-outsourcing/>

Ericsson y Nokia Siemens Networks, y eligió a IBM para construir y gestionar sus sistemas de TI.

"Cuando la propuesta de externalizar la tecnología fue puesta originalmente en la mesa", dijo SunilMittal, director ejecutivo de BhartiAirtel, "la mayor parte de las mandíbulas nuestros miembros de la junta se redujo, y pensaron que se había vuelto loco."

Los proveedores de gestión de la red de telecomunicaciones se pagan solamente por la capacidad utilizada por BhartiAirtel, no para el equipo. Innovador modelo de negocio de Bharti convierte gastos fijos en gastos de capital a un coste variable en función del uso de la capacidad. A través de los acuerdos de subcontratación, Bharti reducido drásticamente sus costes al tiempo que garantiza la alta calidad para los clientes, ya que los vendedores tenían competencias de clase mundial en sus dominios.

El resultado final: La empresa puede ofrecer servicios de telefonía celular en \$ 0.01 a \$ 0.005 por minuto, tal vez las tasas más bajas del mundo. Bharti ha disfrutado de un crecimiento anual compuesto en los ingresos por ventas de 120% y un crecimiento en la utilidad neta de 282% por año entre 2003 y 2010, su capitalización de mercado ha crecido de forma constante durante el mismo período y se situó en alrededor de US \$ 30 mil millones al 2010.

La tendencia se está extendiendo. Proveedores de servicios inalámbricos europeos están negociando ofertas en números crecientes. Y en las regiones donde se producen este tipo de acuerdos, hay un efecto de bola de nieve que normalmente produce mayores economías de escala para los clientes y los proveedores.

Medidas como éstas pueden crear intensa competencia en la industria y los proveedores de telecomunicaciones de Estados Unidos deberían tomar nota. De hecho, una empresa tiene ya tiene. Sprint Nextel firmó recientemente un acuerdo de siete años para externalizar la operación de sus redes a Ericsson, un contrato dice que es un valor de \$ 5 mil millones.

Métodos poco ortodoxos pueden ser la llave para abrir grandes recompensas en una industria competitiva. Mientras telecomunicaciones impulsa hacia adelante a un ritmo insondable, las empresas estadounidenses deben decidir si hacerlo todo está haciendo demasiado.



### 12.3.8 Nokia Networks Expands Portfolio to Boost Network, Service Quality #NetworksPerform<sup>17</sup>

Innovations, expert advantage services help operators tackle potential 40% global churn rate.

Espoo, Finland (PRWEB UK) 2 September 2014

Nokia Networks is expanding its mobile broadband portfolio with an extensive series of launches and enhancements encompassing software, services and hardware plus a preview of some future technologies. The broad span of innovations will boost mobile broadband capacity and performance, helping operators in building the best networks and offering the best service quality. These are critical for addressing and managing churn, which continues to challenge operators around the world.

The Nokia Networks 2014 Acquisition and Retention Study shows that 40% of customers globally are thinking about switching operators in the next 12 months. Mobile operators that outperform their competitors in network and service quality, and customer care, have the most loyal customers.

To help operators address these needs, the latest Nokia Networks launches will:

Add the capacity and flexibility of cloud technologies to operators' networks with commercial, standardized NFV (Network Function Virtualization) and strengthen the migration path to carrier-grade telco cloud

Address relentless demand for data by growing capacity and increasing the speed of networks with LTE-Advanced, for both FDD-LTE and TD-LTE operators

Build wider and higher density coverage, extending macro coverage, adding new small cell types and making the most of every available radio access, complemented by advanced services including 3D planning

Increase operator agility and reduce total costs by introducing a pioneering approach: offering advanced network management tools as a Managed Service

Make customer care easier to implement, reduce the number of calls to customer care centres as well as ensure that customer queries can be answered with detailed facts and resolved more quickly

---

<sup>17</sup><http://www.prweb.com/releases/2014/09/prweb12135927.htm>

“Our portfolio already offers some of the industry’s best solutions and experts to build networks that are responsive and perform with excellence in the real world, supporting even the extreme traffic loads placed on them,” explained Phil Twist, head of Nokia Networks portfolio marketing. “The advances we are launching, all developed and delivered to our exacting quality standards, will drive the development of operators’ performance edge across their technology, operations and business. We’ll be sharing the details over the coming days.”

All announcements will be made now through Super Mobility Week in Las Vegas.

To share your thoughts on the topic, join the discussion with @nokianetworks on twitter using #NetworksPerform, #mobilebroadband and #ExpertAdvantage. For expert insights, visit our blog.

#### About

#### Nokia

Nokia invests in technologies important in a world where billions of devices are connected. We are focused on three businesses: network infrastructure software, hardware and services, which we offer through Nokia Networks; location intelligence, which we provide through HERE; and advanced technology development and licensing, which we pursue through Nokia Technologies. Each of these businesses is a leader in its respective field.

Nokia Networks is the world’s specialist in mobile broadband. From the first ever call on GSM, to the first call on LTE, we operate at the forefront of each generation of mobile technology. Our global experts invent the new capabilities our customers need in their networks. We provide the world’s most efficient mobile networks, the intelligence to maximize the value of those networks, and the services to make it all work seamlessly. <http://www.nsn.com> // <http://company.nokia.com>

### 12.3.9 Plan de garantía de JAZZTEL: Nos comprometemos con nuestros clientes

- En JAZZTEL lo que de verdad importa es la confianza de miles de personas que como tú, valoran nuestro esfuerzo continuo no sólo en innovación tecnológica y comercial, sino también, de servicio.

Por eso, cuentas con un Plan de Garantía exclusivo de JAZZTEL, desarrollado a conciencia para cumplir con tus expectativas hoy y en el futuro.

- Ofrecemos lo que podemos cumplir

Te informamos desde el momento en el que contratas tu Acceso a Internet de la franja de velocidad teórica a la que podrás acceder en función de dónde esté ubicado tu domicilio.

Tenemos la mejor respuesta técnica

- Cuentas con una solución para cada caso:

Indemnización por incidencia técnica. Si el Servicio de Acceso a Internet no está disponible, por causa imputable a JAZZTEL, te compensamos en tu factura.

Posibilidad de instalación del equipo a domicilio.

Envío de equipo nuevo en caso de fallo en el mismo.

- Garantizamos el plazo de provisión

Sabes que respondemos al garantizar un plazo de provisión de 30 días en cualquier alta de Acceso a Internet. También conoces que si ese plazo se excede ofrecemos una compensación de un 1€ + IVA por cada día de retraso con un límite de 45€ + IVA.

Se aplicará sólo a nuevos clientes de servicios de Acceso a Internet activados a partir del 29/04/08. No aplica a las altas de servicios en la modalidad de "par vacante" (sin línea de teléfono previa del titular con Telefónica de España, S.A.U)

El descuento se aplicará sobre la cuota de acceso a Internet desde la primera factura que incluya este concepto y sobre el saldo resultante una vez aplicados los posibles descuentos promocionales sobre la misma, si

este es inferior al descuento a aplicar, el saldo restante se aplicará en posteriores facturas.

En el supuesto de que el cliente solicite la baja del servicio Acceso a Internet sin haber recibido el importe total del descuento perderá todo derecho al saldo pendiente del mismo.

A efectos de cómputo del tiempo de provisión, la fecha de inicio será cuando JAZZTEL disponga de toda la documentación y/o grabaciones necesarias y correctas para iniciar el proceso de provisión y el fin del cómputo será cuando el servicio sea susceptible de ser utilizado.

- Auditamos permanentemente nuestra calidad

Eres la pieza clave para JAZZTEL. Por eso realizamos encuestas a clientes como tú sobre el funcionamiento de nuestros Servicios de JAZZTEL para mejorarlos e incorporar otros nuevos.

- Hablamos claro y transparente

Recibes al darte de alta información por escrito y detallada de todos los servicios que has contratado, las promociones a las que te has acogido y los precios que pagas y pagarás al finalizar la promoción. Además siempre cuentas con ofertas, promociones, contratos y facturas sin sorpresas. También información actualizada en [jazztel.com](http://jazztel.com).

### 12.3.10 ¿Cuáles son las principales empresas de Telecomunicaciones en el Mundo<sup>18</sup>?

1. Estados Unidos: AT&T, compañía estadounidense que ofrece servicios de internet, telefonía tradicional, IP y móvil, televisión, seguridad y enlaces VPN.

VerizonComunications: fundada en 1983, es una empresa norteamericana que entrega servicios de telefonía, internet y televisión.

2. España: Telefónica, empresa operadora de telecomunicaciones que, a nivel mundial, ofrece servicios de información, comunicación y entretenimiento. Su marca comercial es Movistar.

3. Reino Unido: BT Group, empresa británica con operaciones en más de 170 países. Tan sólo en el Reino Unido cuenta con alrededor de 18 millones de clientes.

Vodafone: consolidado como el segundo operador de telecomunicaciones en el mundo, cuenta con cerca de 500 millones de clientes en servicios de telefonía e internet.

4. China: China Mobile, por la cantidad de abonados, es la empresa de telecomunicaciones más grande del mundo. Creada a partir de China Telecom, la compañía es hoy en día propiedad de la República Popular China.

5. México: América Móvil, empresa con presencia en 18 países americanos que, a través de las marcas Claro y Tracfone Wireless provee de televisión, telefonía e internet a cerca de 250 millones de clientes.

6. Japón: Nippon Telegraph & Tel (NTT), empresa orientada a la entrega de servicios de internet y telefonía fija y celular.

KDDI: proveedora de internet, fibra óptica, telefonía fija y móvil.

7. Alemania: Deutsche Telekom, una de las empresas de telecomunicaciones más grande del mundo y la más importante de toda la Unión Europea. Opera en diversos rubros mediante sus diferentes marcas como T-Mobile, T-Home, T-Systems y T-Online.

---

<sup>18</sup><http://tipengineer.com/cuales-son-las-principales-empresas-de-telecomunicaciones-en-el-mundo/>

8. Italia: Telecom Italia, fundada en 1994, entrega servicios de telefonía, internet y televisión. Asimismo, controla parte de las radioemisoras de la península italiana.

### 12.3.11 8 Best Practices for Customer Experience Management Today<sup>19</sup>

SafeAuto Insurance Company is known for its humorous ads and innovative promotions, but when it comes to customer service, there's no joking around.

The company is intensely customer-focused and committed to delivering a high level of service and operational efficiencies. With no outside agents selling or servicing SafeAuto Insurance, the company relies on its multi-location contact center for sales, claims, and customer service.

By upgrading its Avaya Aura® Contact Center suite, SafeAuto garnered these results:

- Agent occupancy (utilization) increased by 14 percent.
- Maximum caller wait time reduced by 48 percent.
- Shorter calls, handled more efficiently.
- Costsavings of 10–15 percent.

Acquiring new customers is considerably more expensive than keeping those you already have. And satisfied customers are the ones that stick around. According to a 2011 survey by callcentres.net, 83 percent of respondents said they would buy more from a company that made it easier to do business with them.

But customer experience requirements are changing rapidly these days, with social media, analytics, and new devices and technologies reshaping the landscape. I've gathered stories from companies that consistently receive high rankings for the customer experience they provide, and identified eight best practices.

**1. Build relationships:** Best-in-class companies know that it's not just about solving problems—it's about building a lasting relationship with your customers.

At its retail stores, Apple is in the business of making friends. Employees actually will try to “down-sell” you on the thing you came to buy in an effort to get you the lower-priced, least-complicated product that will do what you need.

---

<sup>19</sup> <http://www.avaya.com/usa/perspectives/articles/8-best-practices-for-customer-experience-management-today/>

Truly, we all like getting what we want for less than we expected to pay. Apple's approach reportedly results in fewer product returns, higher sales rates on add-on services, less frequent support issues, and extremely low employee attrition.

Contact centers can emulate this approach by using analytics-based cross-sell marketing programs. These involve using historic and real-time data to proactively suggest to agents the products and services that individual customers might be interested in. Complete the loop by rewarding agents for selling the best-fitting solutions, rather than the most expensive.

**2. Integrate your support channels:** New consumer technologies make delivering consistent customer support even more important. As you add SMS, text chat, video chat, and mobile platform channels to your quiver, it's important to keep tabs on them all. Cross-channel integration tools can seem overwhelming—but the alternative is an inconsistent user experience, which can result in significant cost for your business.

Salmat, Australia's largest provider of outsourced contact centers, is upgrading its 35 contact centers to Avaya technology to become an "omnichannel" customer service provider. Salmat, which manages more than 100 million incoming and outgoing phone calls a year, needed to engage with consumers whether they are on Twitter, Facebook, SMS, email, or phone, says Salmat CEO Grant Harrod.

"A consumer doesn't select necessarily the channel you would like them to communicate with, they select the channel they would like communicate with you on," he says. And every one of these channels "has to be absolutely consistent."

**3. Talk to your customers in real time:** According to a Frost & Sullivan 2012 report, consumers overwhelmingly end up trying to reach a live agent and are most satisfied after live interactions, either on the phone or via chat. Forcing customers into self-service channels may keep your costs down in the short term, but can cost you in retention and lost sales opportunities over the long haul when not used for the right purpose.

Palm Coast Data handles subscriptions and delivery for 500 magazines and 45 million subscribers. Upgrading to Avaya Aura Contact Center has empowered Palm Coast's 200 on-site contact center agents and growing number of home-based agents with two key new features: the ability to Web chat with magazine subscribers (usually two at a time) and perform scheduled callbacks to customers when they are free.

That's boosted the productivity of these "blended agents" between 86 percent and 98 percent and increased customer satisfaction, the company says.

**4. Coach agents for performance:** Agent performance is the foundation of good customer service in a contact center. Coach your coaches, provide specific feedback, and invest in next-generation coaching tools to make sure you get the most from your people. Reward your best-performing agents. Help those that struggle to do better.

A division of HSBC bank in the U.K., first direct does not have a physical branch network. Customers access services online or by fixed or mobile app. It's been voted number one in customer service in a national service for four years running. Agent training and support is central to the bank's mission of "pioneering amazing support."

Knowing that longtime employees provide better support in general, first direct aims to keep employees happy, and ongoing coaching is central to its approach. New recruits spend six weeks in training. 65 percent of that time is spent in a classroom environment designed to work for all learning styles, and 35 percent is spent taking calls in the call center with dedicated coaches.

Throughout their time with first direct, employees receive tailored coaching to help motivate them and develop them as individuals. All staff must regularly revisit training and are held accountable for their own personal service standards.

**5. Empower and engage employees:** Create a culture where employees feel comfortable initiating conversations and listening to customers instead of just answering questions as fast as possible. It drives agent attrition down—and customer satisfaction up.

Shoe retailer Zappos.com is a great example. Its mission statement declares that "Customer Service isn't just a Department! ... We've aligned the entire organization around one mission: to provide the best customer service possible. Internally, we call this our WOW philosophy."

The call center is at company headquarters, and all employees start their tenure at the company with four weeks of training as a customer service rep. Call center employees get another three weeks after that for a total of seven weeks.

After all that training, Zappos.com trusts its employees to do right by the customer. They don't read from scripts and they aren't encouraged to keep calls short. It may seem counterintuitive, but it works. Stories of people receiving condolence bouquets, products for free, and lifetime memberships in the VIP program go viral, and make fiercely loyal customers<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup>Laura Bassett is Director of Marketing for Customer Experience and Emerging Technologies at Avaya. She has more than 19 years of experience in applications consulting, development, and delivery.



**6. Focus metrics on your customer:** What's your measure of success? Don't just reward your agents for speed. Reward them for resolving customer issues in one contact (first contact resolution) and for high customer satisfaction scores.

Nordstrom department stores have long excelled at service, and customers go on about it. For many years, the Nordstrom Employee Handbook was a 5-by-8-inch gray card that contained just 75 words spelling out the company's short-and-sweet philosophy:

Welcome to Nordstrom. We're glad to have you with our Company. Our number one goal is to provide outstanding customer service. Set both your personal and professional goals high. We have great confidence in your ability to achieve them.

Nordstrom Rules: Rule #1: Use best judgment in all situations. There will be no additional rules. Please feel free to ask your department manager, store manager, or division general manager any question at any time.

One goal: Outstanding customer service. One rule: Use your best judgment.

You may not be able to reduce your contact center handbook to 75 words, but is there room for simplification? For focusing key performance indicators on customers? For respecting employees' judgment?

**7. Start at the top:** Customer experience starts with the CEO. A best-in-class customer experience comes from a company focused on delivering one, from senior management all the way to the agents on the front line. Link every metric to company initiatives to help agents understand how they fit into the big picture.

Amazon consistently receives accolades for its best-in-class customer service. Interestingly, it's often the customer experience—personalized experience, painless purchasing, and fast shipping—that gets mentioned rather than how the company resolves problems.

CEO Jeff Bezos understands that it's all related, and has organized the company so that "service," or the contact center team you reach if something goes wrong, is part of the "experience" group. That's an insight that Bezos or other top brass may have come up with on one of the two days per year every company employee spends working the service desk, answering emails from customers.

In fact, like Amazon, Zappos.com also requires all employees to work customer service for a few days every year. Since these two are often in the top three in ratings for best customer service, it seems like there's something to it.

**8. Deliver actionable data to decision-makers:** To ensure that the entire company is on the same page, share contact center and customer satisfaction reports with the entire company. After all, customer satisfaction should be everyone's number one goal. Yet callcentres.net found in 2011 that while 95 percent of companies collect customer feedback, only 10 percent deploy it to improve service.

At SafeAuto Insurance Company, customer service data spreads far beyond the contact center. The marketing group uses it to map customer demographics. The company's investigation unit uses it for research. Senior management has its own set of dashboard reports that provide regular updates on enterprise operations at a high level, with the ability to drill down to specific details.

While technology changes, and new generations bring different perspectives to the market, the foundation of customer experience management stays the same. If you want to provide standout service, it must be the top priority at every level of the company. It must be the focus of every initiative. And it must be the goal of every employee.