

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

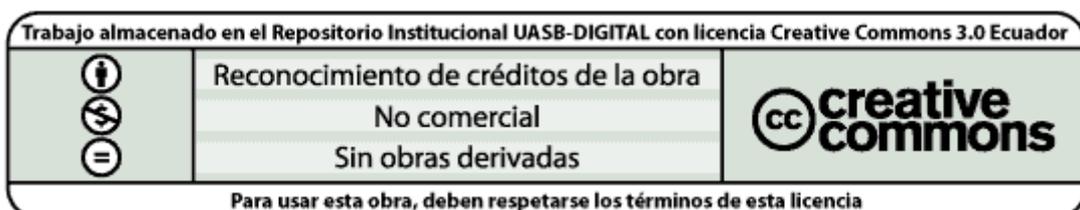
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Priorización de indicadores de gestión relacionados al espacio de la satisfacción al cliente de las empresas proveedoras de servicios de telefonía móvil. Caso: Empresa Movistar

María Cecilia Chávez Pérez

2015



Yo, María Cecilia Chávez Pérez, autora de la tesis intitulada ***“Priorización de indicadores de gestión relacionados al espacio de la satisfacción al cliente de las empresas proveedoras de servicios de telefonía móvil. Caso: Empresa Movistar”*** mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha

Firma

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS

“Priorización de indicadores de gestión relacionados al espacio de la satisfacción al cliente de las empresas proveedoras de servicios de telefonía móvil. Caso: Empresa Movistar”

María Cecilia Chávez

Quito - 2015

Tutor: Ing. Wilson Mariño
Quito

Resumen

El presente proyecto de tesis “Priorización de indicadores de gestión relacionados al espacio de la satisfacción al cliente de las empresas proveedoras de servicios de telefonía móvil. Caso: Empresa Movistar” busca el planteamiento, consecución y construcción de una propuesta de un Plan de Calidad que busque la congruencia entre los indicadores de percepción y de gestión de una empresa de telefonía móvil.

En primer lugar se abordarán las consideraciones preliminares como antecedentes, justificación de la investigación y objetivos de la misma para tener una visión global del proyecto planteado y se abordarán los conceptos teóricos necesarios que sustentarán la investigación práctica para la construcción de la propuesta final.

Se describirá a la Organización y las necesidades con respecto al proyecto de investigación a través de los resultados obtenidos de los estudios de satisfacción reales de los 4 segmentos de clientes de Movistar y además los resultados de los Focus Group establecidos con el fin de brindar mayores lineamientos sobre las necesidades de los clientes frente al servicio de la organización.

Finalmente se analizará la información obtenida para levantar los elementos de gestión de calidad y se realizará la construcción de la propuesta del Plan de Calidad para la empresa. La nueva propuesta construida muestra una visión integral y transversal de la organización que incluye tanto indicadores de percepción como de gestión, permitiendo a la Empresa actuar de forma oportuna, eficaz y precisa sobre las áreas o procesos que lo requieran con el fin de mejorar el Índice de Satisfacción al Cliente y fidelizar a sus clientes.

El plan de calidad planteado en la presente tesis ha sido evaluado y aceptado por el responsable del ISC en la organización como una propuesta de medición y control global. Además ha sido presentado al Comité Ejecutivo, grupo de personas directivas responsables de tomar las decisiones estratégicas de la Empresa, y se ha tomado la iniciativa de aplicar el proyecto plasmado en la presente tesis para el año 2015.

Dedicatoria

Dedico mi tesis a mi familia y a mi novio, por ser un apoyo fundamental en mi vida...

María Cecilia Chávez

Agradecimientos

En primer lugar le doy gracias a Dios y a la Virgen María porque nunca me han abandonado y han estado conmigo en cada paso durante mi vida.

Gracias a mis Padres y Hermano porque me han apoyado en los momentos de alegría y tristeza, y siempre han sido un ejemplo a seguir, gracias por todo lo que me han dado, sin ustedes seguramente no estaría donde estoy ahora, gracias.

Gracias a mi Novio, que me ha acompañado durante todo el tiempo que estuve cursando esta maestría y me apoyado de mil formas para culminar este proyecto.

Gracias a todos mis amigos que han hecho que mi vida sea llena de recuerdos y memorias que nunca los voy a borrar de mi memoria, así como nunca los voy a olvidar a ustedes.

Gracias a toda mi familia, porque todos son importantes en mi vida y todos de una u otra manera me han ayudado a llegar hasta aquí.

Gracias a mi Director de Tesis, Ing. Wilson Mariño por ser una guía fundamental para culminar exitosamente este proyecto.

Gracias a todos mis profesores de UASB por saber encaminar mi carrera de manera correcta y formarme para llegar a ser una excelente profesional.

Gracias a Movistar, por convertirse en mi segundo hogar desde hace 8 años y por su apertura para trabajar mi proyecto de tesis con su información.

María Cecilia Chávez

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Tabla de Contenido.....	7
Índice de Figuras.....	13
Índice de Tablas.....	14
Capítulo 1: Consideraciones Preliminares.....	18
1.1 Introducción.....	18
1.2 Antecedentes.....	18
1.3 Justificación del Problema.....	19
1.4 Objetivos de la Investigación.....	20
1.4.1 General.....	20
1.4.2 Específicos.....	20
Capítulo 2: Marco Teórico.....	21
2.1 Indicadores de Gestión.....	21
2.1.1 Características de un indicador.....	21
2.1.2 Tipos de indicadores.....	21
2.1.3 Componentes de un indicador.....	22
2.2 Calidad.....	22
2.2.1 Concepto de Calidad.....	23

2.3 Servicio.....	24
2.3.1. Concepto de Servicio.....	24
2.4 Cliente.....	26
2.4.1 Definición de Cliente.....	26
2.5 Satisfacción del Cliente.....	27
2.5.1 Definición de satisfacción del cliente.....	27
2.5.2 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.....	28
2.6 ¿Por qué evaluar la satisfacción del cliente?.....	28
2.7 Métodos y técnicas de investigación.....	29
2.7.1 Panel de usuarios (focus group), grupos de discusión y entrevistas en profundidad.....	30
2.7.2 Investigaciones de mercado.....	30
2.7.3 Encuestas de Satisfacción de cliente (ESC).....	30
2.8 Medida de la calidad esperada.....	31
2.9 Cuantificar la calidad objetivo.....	32
2.10 Medida de calidad producida.....	32
2.11 Medida de calidad percibida.....	33
2.11.1 Características del sistema del ISC.....	33
2.12 Correlación entre la calidad producida y la percibida.....	34
2.13 El proyecto de medida de la satisfacción al cliente.....	35
2.13.1 Objetivos de la edición.....	35
2.13.2 Método de la investigación.....	36
2.14 Los modelos de ecuaciones estructurales y su aplicación en el índice de satisfacción del cliente	37

2.14.1	Noción de causalidad.....	37
2.14.2	Tipos de relaciones causales. Análisis de sendero.....	38
2.14.3	Modelización con ecuaciones estructurales y variables.....	38
2.14.3.1	Especificación del modelo.....	39
2.14.3.2	Identificación del modelo.....	40
2.14.3.3	Evaluación del modelo.....	40
2.15	Satisfacción del cliente vs. Rentabilidad.....	41
2.16	Análisis Multicriterio para priorización de indicadores.....	43
2.16.1	Conformación del grupo de elección de criterios y subcriterios.....	44
2.16.2	Definición de criterios que conforman el índice.....	44
2.16.3	Definir la importancia (pj) que tiene cada criterio en el índice.....	45
2.16.4	Definir y ponderar cada una de las variables que integran cada criterio....	47
2.16.5	Operacionalizar las variables a través de indicadores.....	50
Capítulo 3: Descripción de la Organización y sus necesidades.....		51
3.1	La Organización objeto de estudio.....	51
3.1.1	Definición de la Organización.....	51
3.1.2	Misión.....	51
3.1.3	Visión.....	51
3.1.4	Estructura organizacional actual.....	52
3.2	Mapa de Procesos.....	52
3.2.1	Procesos de Dirección.....	53
3.2.2	Procesos de Operación.....	53

3.2.3 Procesos de Soporte de Operación.....	55
3.2.4 Plan de Calidad actual.....	55
3.2.5 Medición Índice de Satisfacción actual.....	58
3.2.5.1 Muestras de medición del ISC.....	59
3.3 Necesidades de la organización.....	59
3.3.1 Resultados de los atributos del ISC.....	61
3.3.1.1 Prepago.....	61
3.3.1.2 Pospago.....	62
3.3.1.3 Negocios.....	63
3.3.2 Resultados de los Focus Groups.....	64
3.3.2.1 Resultados del segmento Prepago.....	65
3.3.2.2 Resultados del segmento Posago.....	65
3.3.2.3 Resultados del segmento Negocios.....	66
3.3.2.4 Resultados del segmento Grandes Empresas.....	66
3.3.3 Identificación de los atributos por segmento.....	67
3.3.3.1 Atributos prioritarios Prepago.....	67
3.3.3.2 Atributos prioritarios Pospago.....	68
3.3.3.3 Atributos prioritarios Negocios.....	68
3.3.3.4 Atributos prioritarios Grandes Empresas.....	68
Capítulo 4: Levantamiento de elementos de gestión de calidad.....	70
4.1 Identificación de iniciativas dentro de la organización.....	73
4.1.1 Iniciativas de la Vicepresidencia de Desarrollo Humano y Organizacional....	73
4.1.2 Iniciativas de la Vicepresidencia Regulatoria.....	74

4.1.3 Iniciativas de la Vicepresidencia de Mercadeo.....	74
4.1.4 Iniciativas de la Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente.....	75
4.1.5 Iniciativas de la Vicepresidencia de Control de Gestión y Finanzas.....	76
4.1.6 Iniciativas de la Vicepresidencia de Redes.....	76
4.1.7 Iniciativas de la Vicepresidencia Comercial.....	77
4.1.8 Iniciativas de la Vicepresidencia de Tecnología de la Información.....	77
4.1.9 Iniciativas de la Vicepresidencia de Empresas.....	78
4.1.10 Iniciativas de la Vicepresidencia Legal.....	79
4.2 Levantamiento de indicadores de gestión.....	79
4.2.1 Indicadores de gestión de Iniciativas de la Organización.....	79
Capítulo 5: Propuesta del Plan de Calidad.....	99
5.1 Construcción del Plan de Calidad en función de los indicadores de gestión y atributos del índice de satisfacción relacionados	99
5.1.1 Levantamiento de Vicepresidencia de Desarrollo Humano y Organizacional.....	100
5.1.2 Levantamiento de Vicepresidencia Regulatoria.....	100
5.1.3 Levantamiento de Vicepresidencia de Mercadeo.....	101
5.1.4 Levantamiento de Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente.....	101
5.1.5 Levantamiento de Vicepresidencia de Control de Gestión y Finanzas.....	102
5.1.6 Levantamiento de Vicepresidencia de Tecnología de Red.....	103
5.1.7 Levantamiento de Vicepresidencia Comercial.....	103
5.1.8 Levantamiento de Vicepresidencia de Tecnología de la Información.....	104
5.1.9 Levantamiento de Vicepresidencia de Empresas.....	104
5.1.10 Levantamiento de Vicepresidencia Legal.....	105

5.2 Plan de Calidad de la Empresa.....	105
5.2.1 Definición de roles.....	105
5.2.1.1 Responsable del Plan de Calidad Empresa.....	106
5.2.1.2 Responsable del Plan de Calidad de Vicepresidencia.....	106
5.2.1.3 Responsable de Iniciativas.....	106
5.2.1.4 Responsable de Calidad y Procesos.....	107
5.2.1.5 Equipo de Trabajo.....	107
5.2.2 Medición del Plan de Calidad.....	107
5.2.2.1 Rangos de cumplimiento.....	108
5.2.2.2 Cumplimiento del Plan de Calidad.....	108
5.3 Comparativo de medición.....	112
5.4 Propuesta de Implementación del Plan de Calidad.....	112
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones.....	115
6.1 Conclusiones.....	115
6.2 Recomendaciones.....	117
LISTA DE REFERENCIAS.....	119
ANEXOS.....	121

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Causal.....	40
Figura 2. Organigrama de Movistar.....	52
Figura 3. Procesos de dirección de Movistar Ecuador.....	53
Figura 4.1 Procesos de operación Movistar Ecuador.....	53
Figura 4.2 Procesos de operación Movistar Ecuador (continuación).....	54
Figura 4. Procesos de soporte de operación de Movistar Ecuador.....	55
Figura 6. Mapa Estratégico Movistar.....	57

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de jerarquización de criterio.....	47
Tabla 2. Matriz de jerarquización criterio Satisfacción.....	48
Tabla 3. Matriz de jerarquización criterio Técnico.....	48
Tabla 4. Matriz de jerarquización criterio Económico.....	48
Tabla 5. Matriz de jerarquización criterio Institucional.....	48
Tabla 6. Escala de Calibración.....	49
Tabla 7. Composición del ISC Global 2014.....	58
Tabla 8. Pesos del segmento Prepago.....	61
Tabla 9. Pesos del segmento Pospago.....	62
Tabla 10. Pesos del segmento Negocios.....	63
Tabla 11. Matriz de calificación Iniciativa 1 Vicepresidencia de DHO.....	71
Tabla 12. Matriz de calificación Iniciativa 2 Vicepresidencia de DHO.....	71
Tabla 13. Matriz de calificación Iniciativa 3 Vicepresidencia de DHO.....	72
Tabla 14. Matriz de calificación Iniciativa 4 Vicepresidencia de DHO.....	72
Tabla 15. Indicador Calificación Ejecutivo.....	80
Tabla 16. Indicador Certificación nuevos ejecutivos de nuevos DA y nuevos ejecutivos existentes.....	80
Tabla 17. % de Noticias Negativas.....	81
Tabla 18. % de Uso mensual Recargas.....	81
Tabla 19. % de Conocimiento de Recargas.....	81
Tabla 20. % de Uso mensual Promociones.....	82

Tabla 21. % de Conocimiento de Promociones.....	82
Tabla 22. % de percepción de desempeño e innovación.....	82
Tabla 23. % Reclamos por roaming.....	83
Tabla 24. Número de Notas de Crédito por roaming.....	83
Tabla 25. Nivel de Servicio mínimo CAV DA.....	83
Tabla 26. Tasa de solución en un promedio anual en los CAV propios.....	84
Tabla 27. Tasa de solución en un promedio anual en los CAV DA.....	84
Tabla 28. % de Not Ready Global.....	84
Tabla 29. % FCR.....	85
Tabla 30. % Reprocesos renovación Equipos.....	85
Tabla 31. Casos Negados.....	86
Tabla 32. % Reingreso de terminales.....	86
Tabla 33. % Casos de reparación fuera del tiempo establecido en el proceso.....	86
Tabla 34. % Reclamos de Facturación.....	87
Tabla 35. % Número de Notas de Crédito por Negociación	87
Tabla 36. Valor % de NC por negociación sobre facturación.....	88
Tabla 37. Relación % de N/C por Negociación vs. Total de N/C de	88
Tabla 38. % de Aprobaciones Automáticas.....	88
Tabla 39. %RXQual.....	89
Tabla 40. %FER.....	89
Tabla 41. %Drop Call.....	89
Tabla 42. Call Reestablishment exitoso.....	90
Tabla 43. Número de desconexiones anormales.....	90
Tabla 44. Drop Call.....	91

Tabla 45. % Tiempo de latencia de la red celular.....	91
Tabla 46. Velocidad de navegación.....	91
Tabla 47. Solución de Incidentes no mayores a 3 horas.....	92
Tabla 48. % de Enlaces afectados.....	92
Tabla 49. Promedio de indisponibilidad por enlace.....	92
Tabla 50. % de Modelos Disponibles DA.....	93
Tabla 51. % Incidentes con afectación al cliente resueltos en el primer nivel.....	93
Tabla 52. % cumplimiento de ANS para cuentas K medido como promedio mensual.....	94
Tabla 53. % cumplimiento de ANS para clientes Pospago como promedio mensual.....	94
Tabla 54. Número de visitas a la Web.....	95
Tabla 55. % de clientes de Negocios y Empresas que utilizan la Web.....	95
Tabla 56. Minutos de Indisponibilidad medido como Promedio Ponderado mensual acumulado.....	96
Tabla 57. Número de visitas promedio por cliente.....	96
Tabla 58. Ofertas recibidas de la Competencia.....	96
Tabla 59. Tiempo de instalación.....	97
Tabla 60. % de Errores en el proceso Instalación.....	97
Tabla 61. Días de Cierre.....	98
Tabla 62. Plan de Calidad Vicepresidencia DHO.....	100
Tabla 63. Plan de Calidad Vicepresidencia Regulatoria.....	100
Tabla 64. Plan de Calidad Vicepresidencia de Mercadeo.....	101

Tabla 65. Plan de Calidad Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente...	102
Tabla 66. Plan de Calidad Vicepresidencia Financie Control de Gestión y Finanzas	102
Tabla 67. Plan de Calidad Vicepresidencia de Tecnología de Red.....	103
Tabla 68. Plan de Calidad Vicepresidencia Comercial.....	103
Tabla 69. Plan de Calidad Vicepresidencia Tecnología de la Información.....	104
Tabla 70. Plan de Calidad Vicepresidencia de Empresas.....	104
Tabla 71. Plan de Calidad Vicepresidencia Legal.....	105
Tabla 72. Cumplimiento mensual Empresa.....	109
Tabla 73. Cumplimiento mensual Vicepresidencia Mercadeo.....	110
Tabla 74. Cumplimiento mensual Vicepresidencia Comercial.....	110
Tabla 75. Cumplimiento indicador % de Modelos Disponibles DA.....	111
Tabla 76. Tablero de Implementación Plan de Calidad	114

Capítulo 1: Consideraciones Preliminares

1.1 Introducción

El entorno competitivo en el que se mueven las empresas proveedoras de servicios de telefonía móvil ha hecho que la estrategia empresarial en este sector se dirija hacia la captación de nuevos clientes y a la preservación de los clientes actuales con el fin de mejorar su ARPU (Average Revenue Per User).

Se busca formas de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, reducir costos e incrementar la productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un método para satisfacer estos objetivos y se ha convertido en una parte necesaria e integral de actividades y procesos de las organizaciones para lograr su permanencia en el mercado.

Por otro lado, conocer como los clientes perciben y valoran a una institución es indispensable para que una empresa mejore los aspectos mal calificados por los clientes y así mismo conozca las fortalezas que lo posicionan en el mercado, si además se logra relacionar tanto la percepción de los clientes con los indicadores reales de los procesos la empresa se encontrará en una posición beneficiosa para tomar las mejores decisiones de cómo gestionar sus recursos.

1.2 Antecedentes

Las empresas proveedoras de servicios de telefonía móvil en Ecuador, como ya se mencionó en el ítem 1.1, buscan formas de satisfacer las necesidades de sus clientes, entender los requerimientos que tienen y sobretodo conocer la importancia de cada uno de sus procesos en la percepción que los clientes tienen de las empresas.

La empresa Movistar, con presencia en el país desde el año 2004, será el caso de estudio para este tema. La organización realiza de manera anual su Plan de Calidad que está compuesto por indicadores de gestión de toda la empresa e incluye sus diferentes área y procesos, es decir es transversal al negocio.

Adicionalmente, Movistar cuenta con un indicador regional llamado ISC (Índice de Satisfacción del Cliente). El ISC se lo mide manera mensual y es analizado desde los diferentes segmentos de la compañía, este indicador se encuentra gestionado de manera independiente al Plan de Calidad ya implementado sin tener indicadores que incidan directamente en el mismo.

1.3 Justificación del Problema

La empresa Movistar, como se mencionó en el ítem 1.2, cuenta con un proceso de Plan de Calidad y un indicador regional que mide la satisfacción de los clientes (ISC). La propuesta de la tesis es construir un nuevo Plan en el que se incluyan tanto indicadores duros (Plan de Calidad actual) como indicadores blandos (ISC, percepción del cliente) y que además se encuentren relaciones entre ellos. De esta manera, la empresa contará con una herramienta de gestión y visualización que involucre a los indicadores principales de la compañía pero que están directamente relacionados con la satisfacción del cliente y así la gestión será integral y se dirigirán los recursos hacia los procesos cuyos indicadores de gestión tengan una incidencia directa en la satisfacción del cliente.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 General

Identificar y priorizar los indicadores de gestión que contribuirían a mejorar el ISC en una empresa de servicios de telefonía móvil

1.4.2 Específicos

- Analizar la situación actual de la satisfacción de los clientes en las empresas de servicios de telefonía móvil
- Investigar los conceptos teóricos relacionados al campo de la Satisfacción al Cliente y a los Indicadores de Gestión
- Describir a la empresa Movistar Ecuador y analizar sus necesidades puntuales en el campo de Satisfacción al Cliente
- Identificar los elementos relevantes para construcción del Plan de Calidad de la Empresa Movistar
- Establecer una propuesta de mejora que conjugue los elementos identificados en el Plan de Calidad con la Satisfacción al Cliente

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores informan el funcionamiento de la organización, se utilizan como un sistema tanto de gestión central como de comunicación y formación y deben estar debidamente balanceados y equilibrados. “Los indicadores son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos claves de la organización”(Mariño 2002, 29)

Los indicadores sirven como herramienta, a cada dueño de un proceso determinado en la organización, para el mejoramiento continuo de la calidad de su producto o servicio fruto de la toma de decisiones.

2.1.1 Características de un indicador

Según Mariño, los indicadores deben ser:

- Definición clara
- Fácil de entender y utilizar
- Comparable
- Verificable
- No ser ambiguo
- Sensible y oportuno a los cambios
- Estadísticamente válido

2.1.2 Tipos de indicadores

Un indicador puede ser de proceso, cuando se quiere medir lo que está sucediendo con las actividades del mismo, o de resultados cuando el objetivo del

indicador es medir las salidas del proceso en sí. También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia siendo los primeros los que miden el logro de los resultados planteados, es decir si se cumplieron de manera correcta los planteamientos del proceso, en cambio, los indicadores de eficacia se enfocan en el motivo del proceso, por esta razón, en el establecimiento de un indicador de eficacia lo principal es conocer y definir adecuadamente los requerimientos del cliente del proceso para comparar la salida del proceso contra lo que espera el cliente.

2.1.3 Componentes de un indicador

Un indicador según Mariño, posee los siguientes componentes:

- Nombre, es la identificación y la diferenciación de un indicador, debe ser concreto, y definir claramente su objetivo y finalidad.
- Definición, hace referencia a una cualidad del indicador, aquí se especifican de manera exacta las variables que se relacionan en el cálculo del indicador.
- Unidad de medida, es la manera como se expresa el valor determinado.
- Unidad operacional, es la fórmula matemática que da como resultado un índice.

2.2 Calidad

Existen diferentes definiciones de calidad; el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. En tiempos pasados se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad da lugar a una reducción en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

2.2.1 Concepto de Calidad

La calidad no tiene relación directa con el olor, color o sabor. Según Philip Crosby, “la calidad es el cumplimiento de requisitos” (Crosby 1987, 24), es decir, calidad significa conformidad con las necesidades que el cliente tienen, mientras una empresa más se acerque a ellas la calidad será óptima. Para Philip Crosby no existe tal cosa que una economía de la calidad; siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez. Crosby apoya que la calidad es gratuita. Lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucra no hacer los trabajos bien desde la primera vez.

Por otro lado, Taguchi, afirma que “la calidad es la menor pérdida posible para la sociedad” (Taguchi 1989, 68), en contraste a Crosby que afirma que la calidad se limita a cumplir con los requerimientos o parámetros mínimos. Taguchi orienta sus estudios en búsqueda de la mejora continua del proceso y servicio.

Finalmente, el significado de calidad para Feigenbaum “es la determinación del cliente; no se refiere a una determinación de ingeniería, ni a una determinación de mercadotecnia o administrativa. Está basada sobre la experiencia actual de los clientes en relación con los productos o los servicios, comparada contra sus requerimientos, y siempre representarán un objetivo de cambio para el mercado competitivo” (Feigenbaum 1986, 123). Como conclusión en el tema de la calidad, es necesario recalcar que a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente. Por ese motivo, resulta de vital importancia que las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para

que de esa manera toda la organización trabaje en conjunto para lograr satisfacer al cliente.

2.3 Servicio

Actualmente es frecuente escuchar que las empresas desean diferenciarse de sus competidores a través del servicio extraordinario al cliente. El servicio debe ser entendido como un conjunto de prestaciones y facilidades que el cliente espera recibir y también aquellas que no espera. Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

2.3.1 Concepto de Servicio

El servicio es una acción realizada por una persona u organización para beneficio de otra, en marketing esta otra persona sería el consumidor. El consumidor está de acuerdo en pagar un determinado precio por el servicio recibido. De esta forma, el servicio podría definirse como el bien no material. El servicio se puede dividir en “cinco diferentes dimensiones”(Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 12).

- Elementos tangibles. Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
- Cumplimiento de promesa. Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer

diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que anima a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

- Actitud de servicio. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.
- Competencia del personal. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.
- Empatía. Se refiere a que el cliente espera una atención especial y afectuosa por parte del prestador del servicio. Los clientes evalúan 3 factores:
 - Facilidad de contacto: es fácil o no contactar al prestador del servicio.

- Comunicación: algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, y además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- Gustos y necesidades: el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él.

2.4 Cliente

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, estos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en los ingresos monetarios de las organizaciones.

2.4.1 Definición de cliente

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. (Enciclopedia Universal 2014)

Tom Peters, considera a los clientes como un activo. Es el activo más importante que poseen las empresas. Este activo se aprecia con el tiempo, y no se refleja en los libros de contabilidad. (Peters 1988, 24)

Peter Drucker, asevera que el propósito de una compañía es crear clientes, mediante las dos funciones básicas que debe desarrollar la empresa: “la mercadotecnia y la innovación” y estas funciones básicas son las responsables de generar ingresos para

las empresas. La creación de clientes implica administrar su ciclo de vida. (Drucker 2001, 86)

Philip Kotler, define a los clientes según el mercado que integran estableciendo tipos de mercados de clientes tales como: mercado de consumidores, mercados de empresas, mercado de revendedores, mercado gubernamentales y mercados internacionales, a medida que cada uno de ellos se va desarrollando.(Kotler 2010, 56)

En la actualidad no basta con ofertar productos y servicios para que los clientes consuman, existe una saturación en los mercados que obliga a las empresas de diferentes sectores y tamaños sin excepción a buscar nuevas formas de captar nuevos clientes y principalmente de retener a los actuales.

Por lo tanto, el principal objetivo de toda organización debe ser el conocer y entender a sus clientes y de esta manera definir y ajustar un producto o servicio a sus necesidades específicas.

2.5 Satisfacción del cliente

Las organizaciones deben conocer los beneficios de un cliente satisfechos y definir la dicha satisfacción que se verá reflejada en un rendimiento económico para la compañía.

2.5.1 Definición de satisfacción del cliente

La satisfacción al cliente es un “estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas. El estado de ánimo de los clientes surge como producto de relacionar las necesidades y expectativas versus el

valor y los rendimientos percibidos”(Kotler 2010, 62). Debemos entender la satisfacción al cliente es construida a lo largo del tiempo y cumpliendo las expectativas del cliente de manera continua.

2.5.2 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Según Rubén Rico un cliente satisfecho evoluciona dentro de los siguientes aspectos:

- **Retención:** Clientes que deben repetir la compra con menor esfuerzo que el necesitado en la compra anterior.
- **Lealtad:** Clientes que poseen altas preferencias por las soluciones de la empresa en particular minimizando el esfuerzo de ventas.
- **Fidelización:** Clientes donde la empresa se encuentra posicionada y los mismos clientes se convierten en vendedores / difusores de los servicios de la empresa.

(Rico 1998, 134)

2.6 ¿Por qué evaluar la satisfacción del cliente?

La satisfacción al cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de una organización y el analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Lo que se pretende al medir la satisfacción de un cliente es valorar objetivamente su percepción sobre un conjunto de servicios o productos ofrecidos y posteriormente utilizar esta información para mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente. Sólo se trata de un medio para

conseguir algo, no es el fin en sí mismo. La clave está en utilizar la información obtenida para mejorar el servicio.

Por muy bien que una empresa conozca a sus clientes, siempre hay que preguntarles directamente. La experiencia no sustituye la voz del cliente. Por una parte es una muestra de respeto y por otra parte las necesidades y expectativas de las personas no permanecen invariables en el tiempo, se transforman evolucionan y lo hacen hacia exigencias cada vez más complejas.(Fundación CETMO 2006)

Además del establecimiento de indicadores externos para escucha la voz del cliente, se debe diseñar e implantar indicadores internos asociados a sus procesos. La medición sistemática de los dos grupos de indicadores permite analizar las relaciones causa-efecto entre ambos, para poder alertar anticipadamente sobre aspectos de insatisfacción y sobre necesidades de mejora.(Fundación CETMO 2006)

2.7 Métodos y técnicas de investigación

Los manuales de calidad sugieren varios métodos alternativos, aunque también pueden ser complementarios, unos son del tipo cualitativo y otros cuantitativos. Los primeros son ideales para obtener una visión cualitativa de las expectativas del cliente y proporcionan mucha información de pocos casos, lo que permite inducir las reglas generales que utilizan los clientes para evaluar la calidad del servicio. Los cuantitativos reúnen poca información de muchos casos (cuestionarios estructurados) y generan datos que pueden ser fácilmente aplicados a la población en general. El manual de la calidad de la Fundación CETMO sugiere los siguientes:

2.7.1 Panel de usuarios (focus group), grupos de discusión y entrevistas en profundidad.

Consiste en seleccionar un grupo de usuarios estén familiarizados con el servicio para obtener sus sugerencias y opiniones de manera periódica a partir de la percepción y experiencia del servicio de cada uno de ellos. La información puede ser obtenida a través de cualquier canal. También es adecuado que participen responsables del servicio en algunas fases del panel, tanto para obtener información de primera mano como para aclarar dudas y proporcionar una imagen de compromiso con el cliente.

2.7.2 Investigaciones de mercado

Investigaciones reales sobre la totalidad de clientes potenciales con el fin de evaluar aspectos del servicio, necesidades y expectativas, e identificar de este modo oportunidades y amenazas. Son útiles como método de estudio generalizado, pero no permiten obtener información detallada ni concreta sobre los clientes.

2.7.3 Encuestas de satisfacción de cliente (ESC)

Se basan en realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes seleccionados a partir de criterios estadísticos objetivos previamente definidos. La dificultad estriba en obtener una representatividad de la muestra de forma que permita obtener la fotografía de la percepción del servicio por parte de los clientes en un momento determinado en el tiempo.

Las ESC han sido concebidas para evaluar el nivel de satisfacción con el servicio ofrecido y no se deben considerar como una medición precisa. Hay que destacar que las

valoraciones del cliente pueden estar influenciadas por factores externos como los aspectos del entorno que condicionan al encuestado.

Antes de diseñar un cuestionario de satisfacción hay que determinar las características que el cliente valora para evitar medir características no tiene en cuenta a la hora de valorar si está satisfecho. Es importante que las encuestas se realicen de forma regular y periódica.

Otros métodos sugeridos por el Manual de apoyo para la gestión de la implantación de la calidad son

- Cliente oculto (Mystery shopping)
- Seguimiento de muestras de insatisfacción
- Análisis de indicadores operativos internos
- Medidas directas de prestación

2.8 Medida de calidad esperada

El mejorar el servicio o incluir nuevos aspectos de calidad en el mismo, depende del uso de métodos confiables para estimar la valoración de la calidad por parte de los clientes. Los métodos y técnicas mencionados en el apartado 2.7 son óptimos para identificar las expectativas actuales de los clientes.

Por otro lado, las técnicas de anticipación de las expectativas del cliente en un futuro son distintas. El manual en mención sugiere que se debe observar la variación natural de las expectativas como de la realidad condicionada por la aparición de un nuevo servicio o variación en las características de una ya existente (Fundación CETMO 2006).

2.9 Cuantificar la calidad objetivo

La mayor parte de las organizaciones se plantea objetivos internos de calidad específicos. El que una empresa haga visibles sus compromisos de calidad ayuda a que los clientes tengan una percepción positiva del servicio (Fundación CETMO 2006). Las organizaciones que poseen este tipo de compromisos adquieren implícitamente una obligación con sus clientes al ofrecerles una determinada calidad en el servicio ya que estos compromisos son percibidos por los clientes como parte de sus derechos.

Este tipo de comportamientos serían beneficiosos para un sector determinado en el cual se podrían generalizar los parámetros de calidad ofrecidos a los clientes, quienes harían una posible comparación entre las diferentes organizaciones del sector.

2.10 Medida de calidad producida

La medida de la calidad producida puede basarse en un conjunto de indicadores independientes, con mayor o menor correlación entre ellos, que comprendan la mayor cantidad de aspectos de la organización posibles sin que esto sobrepase las limitaciones funcionales, técnicas o económicas de la empresa. Todos los aspectos del servicio están sujetos a ser monitoreados si tienen los parámetros necesarios para esto. Por lo tanto, el mayor problema de una organización está en “elegir bien qué indicadores vale la pena conseguir, en función de su costo de obtención, la fiabilidad del proceso de medida y la utilidad del resultado final.”(Fundación CETMO 2006)

2.11 Medida de calidad percibida

La medida de la calidad percibida es necesaria porque permite conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que están recibiendo. Se realiza mediante encuestas y el resultado final se conoce como Índice de Satisfacción del Cliente (ISC).

El objetivo de este tipo de índices es obtener una medida de la satisfacción del cliente. En la actualidad la mayoría de grandes empresas realizan este tipo de estudios de satisfacción, pero lo que varía entre estas es la metodología utilizada para realizarlos. Según el manual CETMO, que es el Manual de calidad exigido por la Norma ISO 9001:2000, estas diferencias pueden clasificarse en los siguientes grupos:

- Procedimiento: desde entrevistas personales, telefónicas o por correo.
- Frecuencia: pueden ser anuales, trimestrales o mensuales.
- Escala: desde escalas de 0-1 (satisfechos / no satisfecho), hasta escalas del 0 al 10.
- Aspectos medidos: generalmente entre 11 y 20.

2.11.1 Características del sistema del ISC

Dentro de las características que la metodología de medida del índice de satisfacción al cliente debería cumplir tenemos:

- El sistema debe estar basado sólo en el cliente y no deben hacerse hipótesis arbitrarias.
- El proceso debe ser riguroso y detallado, para eliminar cualquier sesgo
- Todos los aspectos medidos deben ser fácilmente expresables en valores cuantitativos para permitir una fácil comparación entre ellos.
- En todas las fases del proceso deberían controlarse los errores o posibles incoherencias.

- Debe realizarse una correcta determinación de los pesos de los distintos aspectos estudiados. Esta es la característica más importante, ya que una buena determinación de estos pesos permitirá posteriormente la integración de todos ellos y la obtención de un buen indicadores global de la calidad percibida por el cliente. También hay que ser capaz de renovar estos pesos en función de las variaciones del mercado y de los cambios de tendencias.(Fundación CETMO 2006)

2.12 Correlación entre la calidad producida y la percibida

De manera paralela al establecimiento de indicadores de satisfacción del cliente, la organización también que construye e implanta indicadores internos que estén asociados a cada uno de sus procesos como ya se mencionó en el apartado 2.10. El medir de manera sistemática estos dos grupos de indicadores permite establecer correlaciones entre ellos, lo cual es muy útil para analizar relaciones causa-efecto entre estos, con la finalidad fin de obtener información adicional al momento de priorizar las inversiones de la organización. Si la mejora de un proceso causa un fuerte impacto en sus indicadores internos asociados y, a su vez, hay una alta correlación con los indicadores de la satisfacción del cliente, se podrá “cuantificar el impacto que tendrá la mejora del proceso en la satisfacción”(Fundación CETMO 2006)

Una vez identificada y entendida la manera cómo se relacionan los indicadores de calidad de servicio que están en manos de la organización con las percepciones de los clientes, la organización podrá tomar decisiones de mejora de forma justificada y sin cuestionamientos. Es recomendable no buscar una satisfacción global sino de manera específica, puesto que los problemas puntuales son más fáciles de detectar y por lo tanto, las soluciones pueden ser mucho más eficaces.

El manual indica que el abordar las correlaciones de forma individualizada no es sinónimo de exclusividad y complejidad. Esto significa que es “probable encontrar semejanzas y paralelismos entre las correlaciones de distintas líneas, e incluso de distintas organizaciones”.(Fundación CETMO 2006) Si una organización se adapta a la realidad de cada una de sus líneas puede afrontar las mejoras de una forma más eficiente y probablemente más económica que si hace basándose en los datos promedio de todas sus actividades.

2.13 El proyecto de medida de la satisfacción al cliente

La medida de la calidad es un concepto más amplio que el de la medida de la satisfacción de los clientes externos, sin embargo lo deseable es establecer una relación entre estas medidas con la finalidad de orientar los procesos de producción del servicio hacia dicha satisfacción. De manera general, “los diferentes enfoques para la medición de la satisfacción de los clientes pueden ser sintetizados en: objetivos, métodos y planes de acción”.(Fundación CETMO 2006)

2.13.1 Objetivos de la medición

El método para la medida de la satisfacción del cliente debe estar compuesto tanto por la definición de los “objetivos que se pretenden alcanzar como por la voluntad de emprender acciones correctoras”(Fundación CETMO 2006). El primer requisito es que esa medida se incluya dentro del plan de calidad de la organización, con la finalidad de que se pueda traducir en mejoras.

2.13.2 Método de la investigación

El objetivo general de una organización es conocer la valoración de la satisfacción por segmentos de clientes. El primera paso será, por tanto, la segmentación de la clientela.

Una vez seleccionados los segmentos de los clientes a investigar, se debe seleccionar la muestra de clientes a encuestar. Esta debería cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser suficientemente amplia para conseguir la fiabilidad necesaria
- Ser seleccionada por procedimientos aleatorios (Fundación CETMO 2006)

Para que el proceso sea eficaz, es necesario realizar un trabajo previo a la elaboración del cuestionario que consiste en desagregar el servicio prestado en “componentes elementales y en encontrar qué atributos o características principales caracterizan a cada componente y por ende al servicio completo” (Fundación CETMO 2006), por lo tanto este análisis será específico para cada tipo de servicio y cada segmento del cliente. Adicionalmente se debe determinar los atributos susceptibles a ser percibidos por el cliente, no tiene sentido realizar preguntas por aspectos que los clientes no son capaces de percibir.

Finalmente, una técnica de decisión relativamente simple consiste en construir una matriz de decisión para mejorar el servicio. En este caso, se tienen en cuenta la valoración de cada característica y la importancia relativa que le dan los clientes. Los atributos clave son aquellos a los que corresponden expectativas más elevadas según los clientes. A partir de atributos del servicio identificados por los clientes se buscan los indicadores internos y los parámetros para evaluarlos para cada uno de los atributos del

servicio. “Una vez obtenidos los indicadores externos e internos se trata de demostrar la relación entre ellos aplicando técnicas experimentales y estadísticas” (Fundación CETMO 2006).

2.14 Los modelos de ecuaciones estructurales y su aplicación en el índice de satisfacción del cliente

La elaboración del Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI) tiene su origen en la necesidad de disponer de información periódica, desglosada y comparable, relativa a la calidad de los diferentes sectores económicos, desde la perspectiva de la satisfacción del cliente en las empresas de servicios. El ECSI se construye a partir de un modelo de ecuaciones estructurales que relaciona los componentes de la satisfacción.

Las diferentes variables del modelo estructural subyacente en el ECSI, toman como variable principal o resultado, la componente satisfacción, y consideran además, la imagen, las expectativas del cliente, la calidad percibida, el valor percibido y la fidelización del cliente.

2.14.1 Noción de causalidad

Existen muchas variables que tienden a moverse conjuntamente pero únicamente la asociación estadística entre variables no es una condición suficiente para que exista causalidad. “La condición suficiente y necesaria del principio de causalidad podría ser expresada en estos términos: una variable A es causa de B si siempre que se da A acontece B, y nunca acontece B si previamente no se ha dado A” (Bisquerra 1989, 481).

Únicamente existe relación causal en el sentido $A \rightarrow B$, puesto que la causalidad es asimétrica. Sin embargo, no es posible distinguir entre regularidades aisladas en la ocurrencia de dos fenómenos y una relación causal, entonces podemos decir que existe causalidad cuando se encuentra una relación entre dos variables y se ha podido descartar que sea no causal.

2.14.2 Tipos de relaciones causales. Análisis de sendero

El concepto de análisis causal hace referencia al conjunto de estrategias y técnicas de elaboración de modelos causales que expliquen los fenómenos, sus orígenes se encuentran en el *path-analysis*, literalmente traducido como análisis de senderos, cuyo objetivo es el estudio de los efectos de unas variables consideradas como causas sobre otras tomadas como efectos. “La variable que es efecto se denomina variable dependiente, endógena o explicada y las que originan o causan a la anterior, son las variables independientes, exógenas o explicativas” (Mangin 1999, 212). El análisis path es una técnica similar a la regresión pero explicativa, que estudia los efectos directos e indirectos en el conjunto de las variables observables.

2.14.3 Modelización con ecuaciones estructurales y variables

El estudio de las relaciones causales tiene su origen en la técnica del análisis multivariante planteado para trabajar con datos experimentales, que “examina el efecto de una variable explicativa sobre la explicada, y en qué medida la variación observada de ésta es debida a los cambios producidos en aquélla” (Mangin 1999, 215). El investigador, basándose en su conocimiento teórico, diseña el modelo que intenta representar de

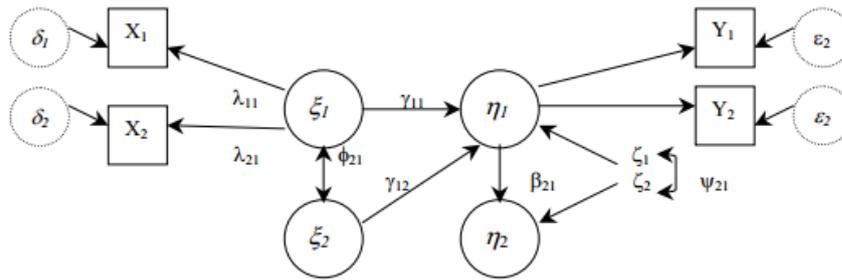
forma sencilla la realidad subyacente en las variables latentes, especificando las relaciones entre ellas. Para la estimación y contrastación de estos modelos, se han desarrollado diferentes aplicaciones o programas, de los que destacan LISREL, EQS o AMOS, siendo este último el utilizado en la elaboración del Modelo ECSI.

La modelización según ecuaciones estructurales sigue una metodología que pasa por diferentes etapas: especificación, identificación, estimación de parámetros, evaluación del ajuste, reespecificación del modelo e interpretación de resultados.

2.14.3.1 Especificación del modelo

En esta fase el investigador aplica sus conocimientos teóricos del fenómeno estudiado al planteamiento de las ecuaciones matemáticas relativas a los efectos causales de las variables latentes y a las expresiones que las relacionan con los indicadores o variables observables. La claridad del modelo viene determinada por el grado de conocimiento teórico que posea el investigador sobre el tema de estudio, si la información es poco exhaustiva o detallada, la asignación de los parámetros será confusa a priori, por lo que el investigador debe realizar diversos análisis exploratorios de los datos hasta configurar el modelo, y efectuar el análisis confirmatorio del mismo.

Podemos plantear el modelo de ecuaciones estructurales de distintas formas, complementarias entre sí, mediante diagrama, matricialmente y proponiendo un sistema de ecuaciones simultáneas. Los elementos que componen un modelo causal hipotético son los siguientes (Mangin 1999, 232):



- Variables latentes: endógenas η , exógenas ξ
- Variables observadas: endógenas Y , exógenas X .
- Errores de medida: variables observadas endógenas ε , variables observadas exógenas δ .
- Término de perturbación: ζ , que incluye los efectos de las variables omitidas, los errores de medida y la aleatoriedad del proceso especificado. La variación en el término de perturbación se simboliza por ψ y la covariación entre los términos de perturbación i -ésimo y j -ésimo se denota por ψ_{ij}
- Coeficiente de regresión: λ , que relaciona las variables latentes con los indicadores.
- Coeficientes de regresión γ, β, ϕ que relacionan las variables latentes entre sí, y las variables observadas entre sí.

Figura 1. Modelo Causal

Fuente: Modelización con Ecuaciones Estructurales y Variables Latentes
 Autor: L. Mangin

2.14.3.2 Identificación del modelo

Si el modelo teórico creado es correcto, se procede a la identificación del modelo, en donde nos debemos asegurar que pueden ser estimados los parámetros del modelo. El modelo está identificado si todos los parámetros lo están (Batista y Coenders 2000, 68), es decir, si existe una solución única para cada uno de los parámetros estimados.

2.14.3.3 Evaluación del modelo

La etapa de diagnóstico de la bondad del ajuste se refiere a la exactitud de los supuestos del modelo especificado para determinar si el modelo es correcto y sirve como aproximación al fenómeno real precisando así su poder de predicción. “Si el modelo es correcto y la muestra suficientemente grande, existe una transformación del mínimo de la función de ajuste, llamada estadístico χ^2 de bondad del ajuste, que sigue una

distribución chi-cuadrado con los mismos grados de libertad g que el modelo. La hipótesis nula a contrastar es que el modelo es bueno, y cuanto mayor sea el valor obtenido del estadístico χ^2 en comparación con los grados de libertad, peor será el ajuste” (Batista y Coenders 2000, 75).

2.15 Satisfacción del cliente vs. Rentabilidad.

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica: ¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes? Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes, pero de manera rentable. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente.

No cabe duda que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes realizando la siguiente operación:

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente (Kotler y Amstrong 2008, 145)

- Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.
- Expectativas: Son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas.
- Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción: Satisfacción, Neutro, Insatisfacción.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, por lo que es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes.

Para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes, para averiguar, mediante una investigación de mercados: 1) el resultado que obtuvieron al adquirir el producto o servicio y 2) las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los mercadólogos de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma

que sea rentable para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

2.16 Análisis Multicriterio para priorización de indicadores

Cuando se evalúan indicadores con objetivos de impacto diferentes una de las opciones es construir un índice sumatorio ponderado que permita priorizar los indicadores utilizando un conjunto de criterios complementarios, Índice Multicriterio, (CEPAL 2010). Para calcular el valor del Índice Multicriterio (IM), en cada proyecto, se utiliza la fórmula siguiente:

$$IM = \sum_{j=1}^n \frac{C_j P_j}{r} * 100$$

Donde,

- C_j = puntaje del criterio j
- p_j = peso o importancia del criterio j (van de 0 a 1, tal que $\sum p_j = 1$)
- r = rango de medición de los criterios (límite superior de la escala menos límite inferior)

La evaluación multicriterio está diseñada para tomar en cuenta los varios criterios que entran en el proceso de priorización de indicadores y de decisión para

implementarlo. Sintetiza en una nota única todos los parámetros considerados. Es importante priorizar los indicadores por las siguientes razones:

- Hay recursos escasos
- Ayuda a discriminar, entre proyectos, sobre la prioridad en la asignación de recursos.
- Hace más eficiente la asignación de recursos.
- Apoya la toma de decisiones

A continuación se definirán las etapas de la evaluación multicriterio que será aplicada en el capítulo 4. para la priorización de los indicadores de cada una de la Vicepresidencias de la empresa Movistar.

2.16.1 Conformación del grupo de elección de criterios y subcriterios

En esta etapa se conforma el grupo que será responsable de la calificación de criterios y subcriterios para la elección de los indicadores finales que constituirán el plan de calidad. Para el caso de estudio, cada una de las 10 Vicepresidencias designará un representante que será quién realice la calificación (CEPAL 2010).

2.16.2 Definición de criterios que conforman el índice

El grupo seleccionado en conjunto con el grupo de Calidad y Procesos de la compañía definen los criterios que serán utilizados para la calificación final de los indicadores. Estos criterios son:

- Satisfacción: Criterio que afectará a la satisfacción al cliente directamente
- Técnico: Criterio que representa una mejora en los procesos actuales de la empresa.
- Económico: Criterio que representa el grado de inversión que tendrá la implementación del indicador.
- Institucional: Criterio que representa el apoyo y capacidad de la organización para implementarlo.

El IM quedaría representado de la siguiente manera:

$$IM = \sum \frac{Sp_s + Tp_t + Ep_e + Ip_i}{r} * 100$$

Donde:

- S = puntaje del criterio de satisfacción
- T = puntaje del criterio técnico
- E = puntaje del criterio económico
- I = puntaje del criterio institucional
- ps , pt , pe y pi = peso de cada uno de los criterios (con valores entre 0 y 1, tal que ps+pt+pe+pi =1).
- r = rango de la escala de puntajes de los criterios

2.16.3 Definir la importancia (pj) que tiene cada criterio en el índice

Se deberá utilizar una matriz de jerarquización de criterios, siguiendo el procedimiento siguiente:

- Distribuir a cada miembro del equipo una matriz cuadrada con todos los criterios listados, tanto en filas como en columnas.
- Solicitar a cada uno de los participantes que determine si el criterio indicado en la primera fila (social) es más, o menos, importante que los demás, asignando un punto en cada columna en que la respuesta es afirmativa. Terminado el trabajo para el primer criterio, se deberá utilizar igual procedimiento con los demás.
- Sumar todas las matrices, poniendo en cada casillero los puntajes asignados por cada integrante del equipo y calcular el subtotal de cada fila, sumando los casilleros correspondientes.
- Calcular el total de la tabla, que es la suma de todos los puntajes subtotales. Resulta de la siguiente fórmula: $\text{Total tabla} = n * [(x - 1) + (x - 2) + (x - 3) + \dots + (x - x)]$
Donde, n = número de miembros que califican x = cantidad de criterios
- Calcular el peso relativo, dividiendo el subtotal de cada fila por el total de la matriz acumulada.
- En un caso de estudio, se han considerado cuatro criterios de evaluación: social, técnico, económico e institucional. El equipo que trabaja en jerarquizar dichos criterios está integrado por diez personas, las cuales han opinado del modo siguiente:
- Respecto del criterio de Satisfacción: Ocho personas consideran en un orden superior al criterio de satisfacción respecto del criterio técnico, seis personas lo consideran superior respecto del criterio económico y diez superior que el criterio institucional.

- Respecto del criterio técnico: Dos personas opinan que es más importante que el criterio de Satisfacción, cinco personas lo consideran superior al económico y ocho personas lo consideran superior al criterio institucional;
- Respecto del criterio económico: Para cuatro personas éste es más importante que el criterio de satisfacción, para cinco personas es más importante que el criterio técnico y para diez personas es más importante que el criterio institucional.
- Respecto del criterio institucional: Dos personas lo considerada más importante que el criterio técnico (CEPAL 2010).

A partir de estas opiniones se construye la matriz de jerarquización de criterios:

	Satisfacción	Técnico	Económico	Institucional	Total	Peso
Satisfacción		8	6	10	24	0.40
Técnico	2		5	8	15	0.25
Económico	4	5		10	19	0.32
Institucional	0	2	0		2	0.03
					60	1

Tabla 1. Matriz de jerarquización de criterio

Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez

Los pesos relativos (p) son la resultante de 24/60, 15/60, 19/60 y 2/60.

$$\begin{aligned} \text{Total tabla} &= 10 * [(4-1) + (4-2) + (4-3) + (4-4)] \\ &= 10 * (3 + 2 + 1 + 0) = 10 * 6 = 60 \end{aligned}$$

2.16.4 Definir y ponderar cada una de las variables que integran cada criterio

Para cada uno de los criterios deben identificarse, definirse y ponderarse (peso) las variables que le otorgan sentido analítico. Cada una de tales variables aporta un

aspecto relevante y complementario, con distinto peso específico. Así, cada criterio (de igual manera que el IM) está compuesto por un índice ponderado de las variables que lo integran (CEPAL 2010).

Las variables que se incluirán dentro de cada uno los criterios antes definidos

son:

- Satisfacción:
 - Diferencial con la competencia
 - Afecta a todo el parque de clientes
 - Quejas recurrentes
- Técnico
 - Reducción de Tiempo
 - Reducción de Recursos
 - Cambio de plataformas
- Económico
 - Requiere inversión de CAPEX
 - Requiere inversión de OPEX
 - Recuperación de inversión en 1 año
- Institucional
 - Parte de MCI transversal
 - Experiencia en ejecución
 - Capacidad para lograr las metas propuestas

Para calcular el peso de cada variable en cada criterio se utiliza el mismo procedimiento que para la definición de la importancia de los criterios. Siguiendo con el modelo, los pesos de cada variable, dentro de los criterios, utilizando la Matriz de Jerarquización son:

Satisfacción	Competencia	Parque	Quejas	Total	Peso
Competencia		8	6	14	0.5
Parque	2		5	7	0.2
Quejas	4	5		9	0.3
				30	1

Tabla 2. Matriz de jerarquización criterio Satisfacción

Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez

Técnico	Tiempo	Recursos	Plataformas	Total	Peso
Tiempo		4	8	12	0.4
Recursos	6		6	12	0.4
Plataformas	2	4		6	0.2
				30	1

Tabla 3. Matriz de jerarquización criterio Técnico

Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez

Económico	CAPEX	OPEX	Recuperación	Total	Peso
CAPEX		7	2	9	0.3
OPEX	3		4	7	0.2
Recuperación	8	6		14	0.5
				30	1

Tabla 4. Matriz de jerarquización criterio Económico

Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez

Institucional	MCI	Experiencia	Metas	Total	Peso
MCI		8	6	14	0.5
Experiencia	2		5	7	0.2
Metas	4	5		9	0.3
				30	1

Tabla 5. Matriz de jerarquización criterio Institucional

Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez

2.16.5 Operacionalizar las variables a través de indicadores

Para la operacionalización de las variables se requiere que, antes de la formulación, se especifiquen los instrumentos de medición, metas esperadas y estándares de comparación. Para poder agrupar los distintos indicadores en variables, éstas en criterios y luego conformar el IM, deben fijarse los rangos de medición (0 - 100, 0 - 7, 0 - 4, etc.) para todos por igual. La escala de calificación a utilizarse será:

Categoría	Puntaje
Supera los estándares solicitados	100%
Cumple adecuadamente con los estándares	75%
Cumple los estándares con reparos menores	50%
Requiere modificaciones importantes	25%
No cumple con los estándares mínimos	0%

Tabla 6. Escala de Calibración

*Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez*

A cada variable se le asigna un puntaje del 0 a 100% en cada subcriterio de los 4 criterios establecidos. Para calcular el valor que tendrá esta variable se la multiplica por el peso del subcriterio y de criterio de acuerdo a la ponderación realizada.

Por ejemplo,

Si una variable tiene la calificación de 100% (supera los estándares solicitados) en el subcriterio de competencia, la calificación final sería:

$$100 \text{ (Calificación)} * 0.5 \text{ (Peso Competencia)} * 0.4 \text{ (Peso Satisfacción)} = 20$$

De esta manera se seleccionarán los indicadores cuya puntuación es mayor (CEPAL 2010).

Capítulo 3: Descripción de la Organización y necesidades

3.1 La Organización objeto de estudio

La organización sobre la cual se realizará el estudio para la presente tesis es Telefónica Ecuador, OTECEL S.A., empresa privada que presta servicios de telecomunicación móvil celular. Parte del Grupo Telefónica de España y denominada con nombre comercial "Movistar".

3.1.1 Definición de la Organización

Movistar es una organización que presta servicios de calidad en la rama de las Telecomunicaciones manteniendo relaciones estratégicas con sus proveedores y distribuidores, salvaguardando los intereses de la comunidad ecuatoriana respetando y cumpliendo con el marco legal y regulatorio ecuatoriano.

3.1.2 Misión

Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a nuestros distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente prospera comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.

3.1.3 Visión

Ser líder en comunicaciones móviles en el Ecuador, ofreciendo a los clientes un servicio de excelencia y un amplio rango de productos, calidad e innovación. Además de apoyar a la comunidad en su desarrollo, privilegiar la búsqueda de soluciones para sus clientes, velar por los intereses de sus accionistas y generar un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo de sus empleados.

3.1.4 Estructura organizacional actual

El organigrama local de Movistar está constituido por un Presidente Ejecutivo y siete vicepresidentes de diferentes áreas.



Figura 2. Organigrama de Movistar

Fuente: Documentación Movistar Ecuador

Autor: María Cecilia Chávez

3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos de Movistar Ecuador está compuesto por procesos de dirección, operación y soporte, todas las figuras que a continuación se detallan son parte del Sistema de Gestión Integrado de Movistar Ecuador.

3.2.1 Procesos de Dirección

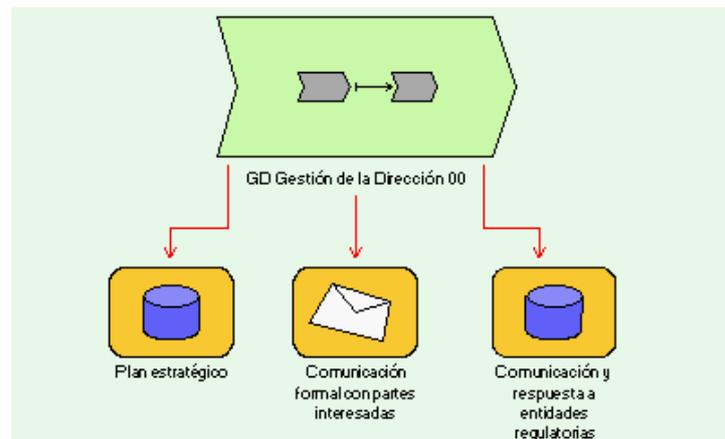


Figura 3. Procesos de dirección de Movistar Ecuador

Fuente: Documentación Movistar Ecuador
Autor: María Cecilia Chávez

3.2.2 Procesos de Operación

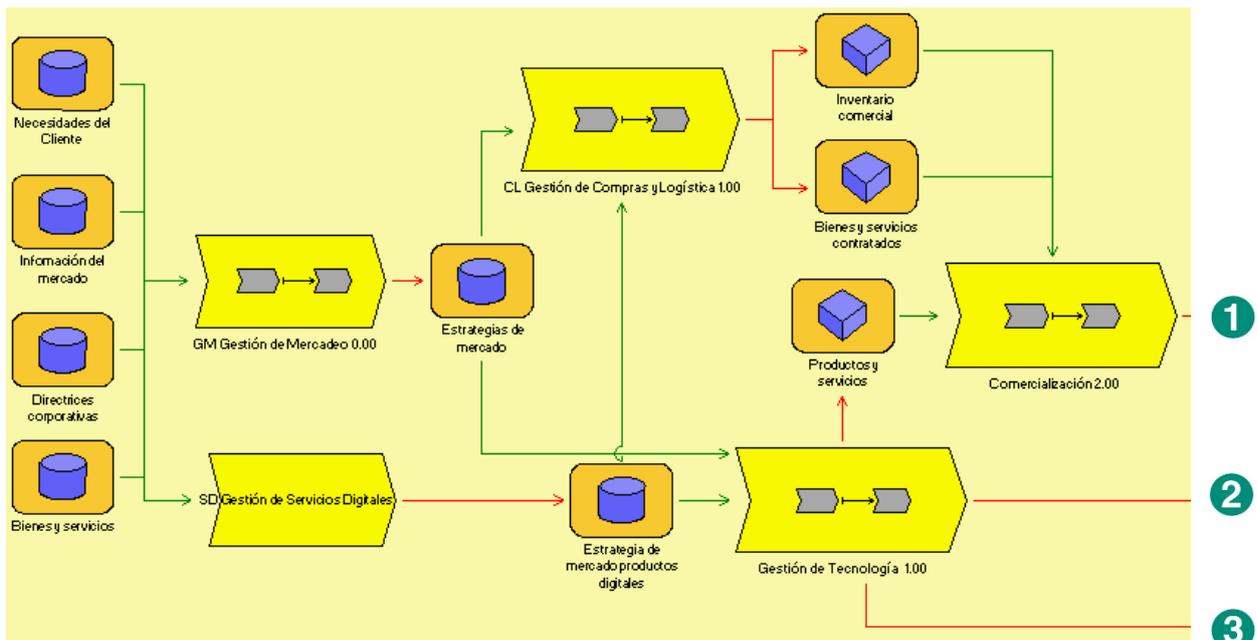


Figura 4.1 Procesos de operación de Movistar Ecuador

Fuente: Documentación Movistar Ecuador
Autor: María Cecilia Chávez

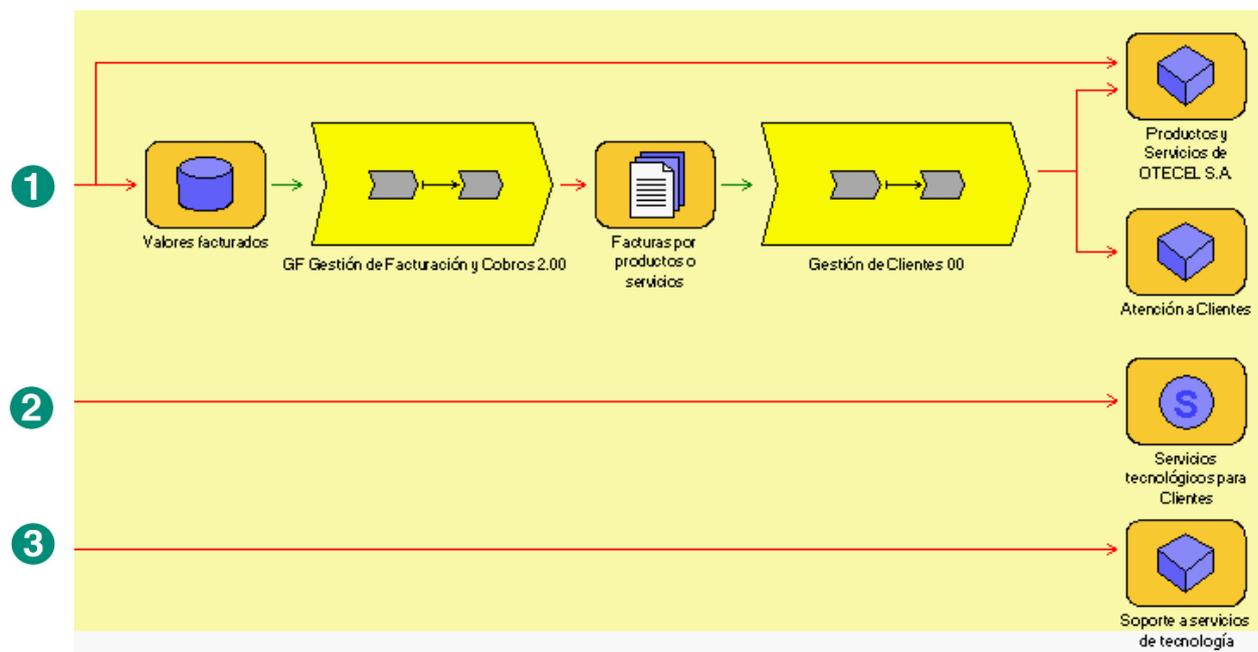


Figura 4.2 Procesos de operación de Movistar Ecuador (continuación)

Fuente: Documentación Movistar Ecuador
 Autor: María Cecilia Chávez

3.2.3 Procesos de Soporte de Operación

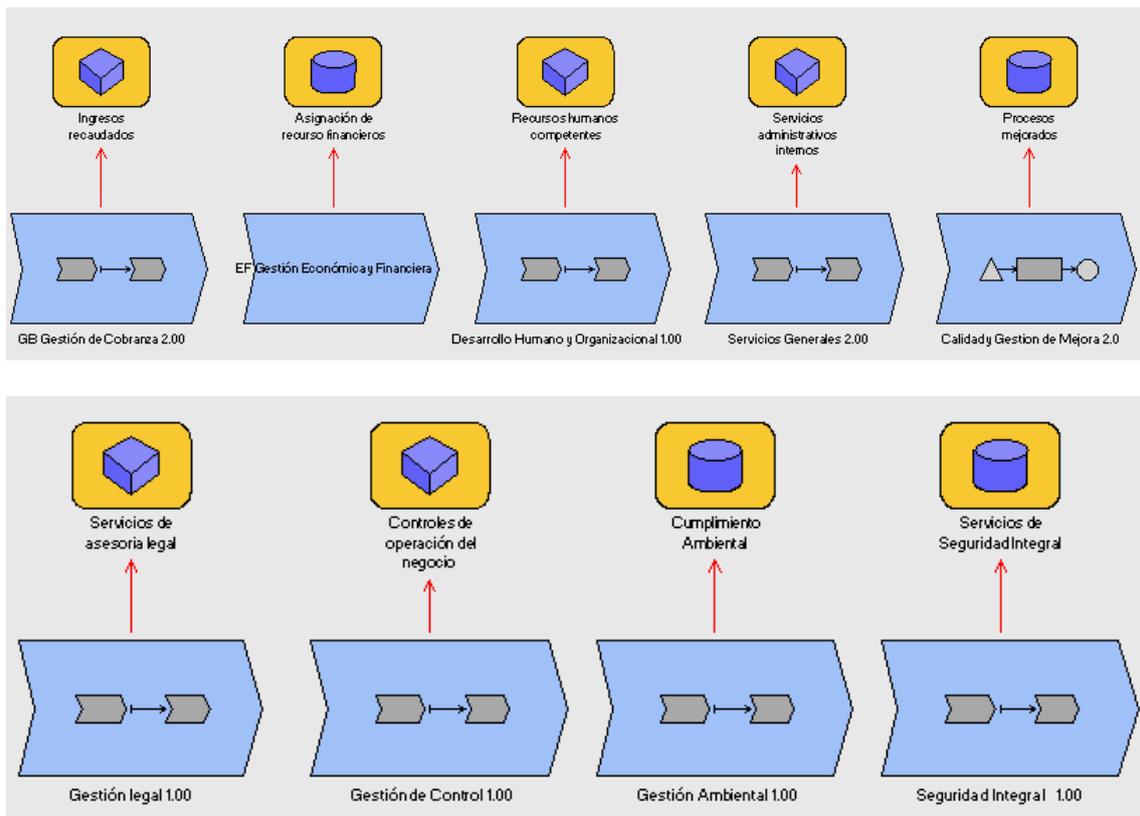


Figura 5. Procesos de soporte de operación de Movistar Ecuador

Fuente: Documentación Movistar Ecuador
Autor: María Cecilia Chávez

3.2.4 Plan de Calidad actual

Movistar Ecuador cuenta con un proceso de Plan de Calidad que lo realiza todos los años e incluye los indicadores principales de las diferentes áreas y procesos, es un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica.

El plan de calidad se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y empleados, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que

serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. A continuación se muestra el mapa estratégico actual:

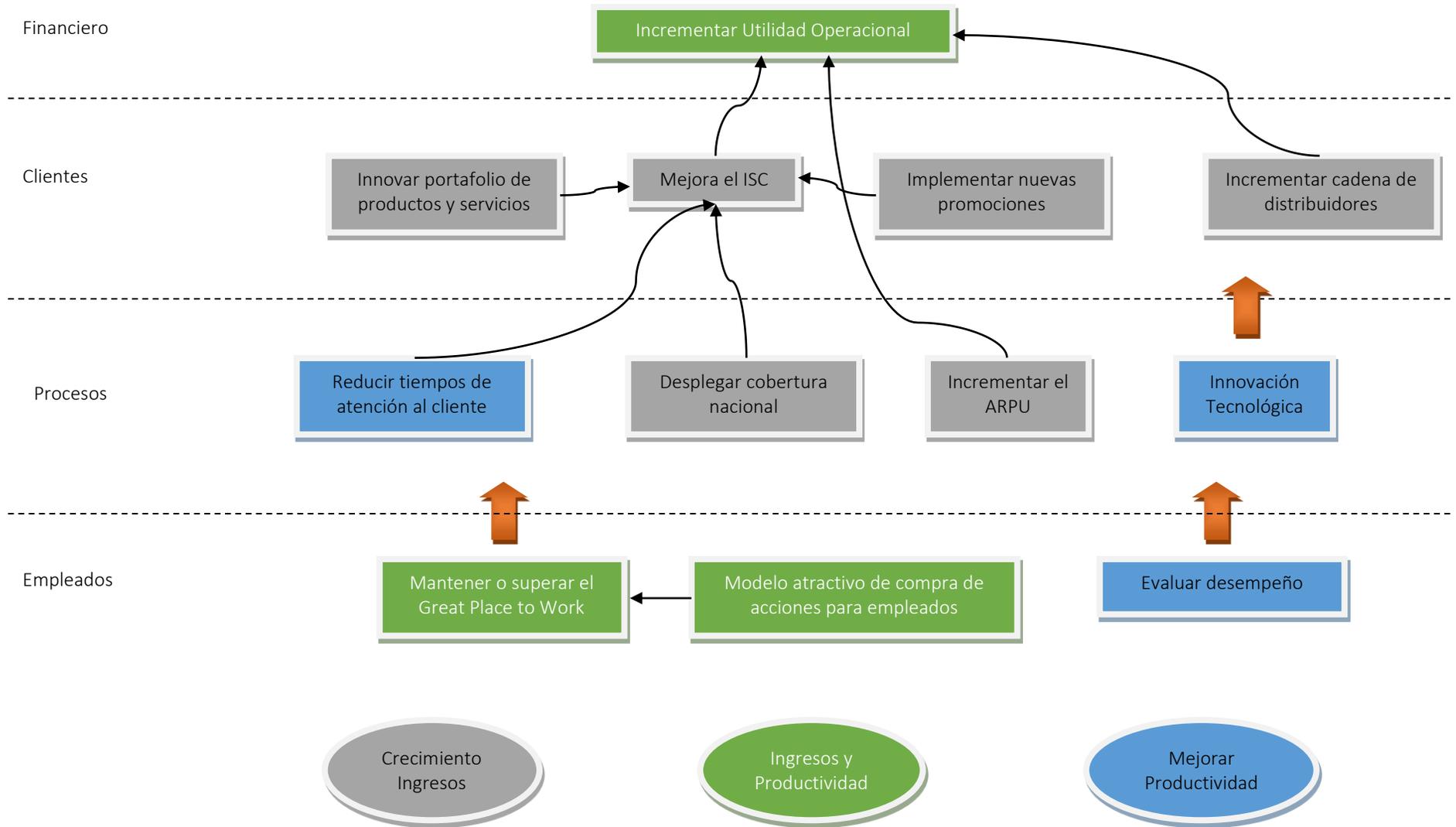


Figura 6. Mapa Estratégico Movistar

Fuente: Documentación Movistar Ecuador

Autor: María Cecilia Chávez

En el mapa estratégico se observa que la medición del ISC se ve influenciada por el proceso de la reducción de tiempo en la atención al cliente y del despliegue de cobertura o área geográfica en la que se dispone de un servicio.

3.2.5 Medición del Índice de Satisfacción actual

Movistar es parte del grupo Telefónica y dentro de los indicadores que se reportan de manera mensual al área regional está el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente), el ISC se encuentra gestionado de manera independiente al Plan de Calidad ya implementado sin tener indicadores que incidan directamente en el mismo.

El ISC de la compañía está compuesto por el ISC independiente de cada uno de los segmentos de mercado compuestos por los clientes de Movistar y cuya aportación depende del porcentaje de ingresos realizados en el año anterior, de esta manera la aportación al ISC global para el año 2014 es de la siguiente manera:

ISC Global	100%
Prepago	46%
Pospago	30%
Negocios	12%
Grandes Empresas	12%

Tabla 7. Composición del ISC Global 2014

*Fuente: Documentación Movistar Ecuador
Autor: María Cecilia Chávez*

La medición del ISC se la realiza de manera mensual a todos los segmentos de manera telefónica a través de una llamada que dura alrededor de 10 minutos al Gestor de Cuenta, con excepción del segmento de Grandes Empresas que se lo realiza presencialmente.

3.2.5.1 Muestras de medición del ISC

La muestra mínima mensual para los segmentos, Individuos Prepago y Pospago, Negocios y Grandes Empresas es de 200 encuestas de acuerdo al modelo Regional de Movistar y el error estadístico máximo a priori del 5% para un nivel de confianza del 95% (1.96σ). Este resultado debe estar en la escala del 0-10 para entender numéricamente la cota mayor y menor del valor mostrado, y debe estar calculado para el mismo periodo que el ISC.

Al establecer el tamaño muestral de cada segmento se establece un tamaño muestral universal, el intervalo de confianza será de ± 0.35 puntos, para un nivel de significatividad del 95% (equivale a un error muestral del $\pm 5\%$). Adicionalmente no se debe encuestar al mismo cliente en un lapso de 1 año y éste debe tener mínimo 1 mes de antigüedad como cliente Movistar de acuerdo a las políticas regionales.

3.3 Necesidades de la organización

Movistar se encuentra presente en 22 países a nivel global dividida de la siguiente manera:

- 14 Latinoamérica
- 7 Europa
- 1 Estados Unidos

Los 14 países de la región de Latinoamérica tienen mercados similares, en estos países se realizan de manera anual el análisis de los modelos multivariados, explicados más

adelante, para verificar los atributos que son prioritarios a los clientes. Sin embargo, Perú. se encuentra más avanzado en la investigación debido a que en el año 2009 llegó a un ISC de 6.89 y a través de los modelos de Redes Bayesianas logró incrementar su ISC, los estudios se encuentran en el Anexo 1.

Perú empezó a trabajar en un modelo predictivo que conjugue tanto indicadores duros (procesos) como de percepción (índice de satisfacción), con lo cuál logró incrementar el ISC a 7.62 para el año 2011 y actualmente están en 7,9.

Movistar Ecuador tomará como referencia la experiencia de Perú para aplicarla de manera local para lo cual es necesario incorporar en el Plan de Calidad un modelo predictivo de indicadores de procesos de la compañía que tengan incidencia directa en el índice de satisfacción del cliente (ISC) que actualmente se encuentra gestionado de manera independiente hacia todos los procesos de la organización.

Las variables involucradas en el proceso de correlacionar los indicadores de gestión y el ISC son las siguientes:

- Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)

Delimitación conceptual: El ISC es el indicador que de las empresas de servicios de telefonía móvil que se medirá de manera mensual a través de las encuestas de satisfacción realizadas a los diferentes segmentos de clientes.

- Indicadores de Gestión

Delimitación conceptual: Indicadores de medición de los procesos principales presentes en la cadena de valor de las empresas de servicios de telefonía móvil

- Focus Group

Delimitación conceptual: Técnica que se utilizará para definir los indicadores prioritarios de los clientes en cada segmento para su satisfacción.

3.3.1 Resultados de los atributos del ISC

Mediante el análisis de métodos multivariados o ecuaciones estructurales, que explican el ISC total a partir de los resultados de los atributos de cada pregunta del cuestionario realizado a los clientes por segmento (Anexo 2.) se obtuvieron los siguientes resultados de Factor (mientras más cerca de 1 tiene más peso para el cliente) de relación entre los atributos y además el peso que cada uno de ellos tiene sobre el ISC global a partir de una data de análisis de un año. Adicionalmente se trabajará para el nuevo plan de calidad sobre los atributos que se encuentren por debajo de la meta establecida por segmento.

3.3.1.1 Prepago

El análisis de los modelos establecidos a través de los resultados de los cuestionarios del Anexo 2. en el segmento Prepago es:

Imagen: 28.2%

Recarga: 25.1%

Precio: 20.4%

Red: 14.3%Atención Telefónica: 11.9%

Atributo	Recarga	At. Telefónica	Red	Precio	Imagen
Factor	0.679	0.323	0.386	0.552	0.763
Peso	25.1%	11.9%	14.3%	20.4%	28.2%

Tabla 8. Pesos del segmento Prepago

Fuente: Modelo de Ecuaciones Estructurales Movistar Ecuador
Autor: María Cecilia Chávez

Los atributos que tienen mayor peso son los relacionados con el Precio, ya que tanto el atributo de Recarga como el de Precio suman un total de 45.5%. Es decir para el segmento de Prepago, según los modelos, lo más importante es el Precio, seguido de la Red Celular y finalmente la Atención. Al atributo de Imagen se lo considera de manera global, este afecta a todos los Atributos y se ve afectado de la misma manera por todos ellos, se verá el mismo comportamiento para todos los segmentos.

3.3.1.2 Pospago

El análisis de los modelos establecidos a través de los resultados de los cuestionarios del Anexo 2. en el segmento Pospago es:

Imagen: 25.6%

Atención: 22.1%

Factura: 17.6%

Precio: 17.2%

Recarga: 9.4%

Red: 8.1%

Atributo	Factura	Atención	Recarga	Precio	Redes	Imagen
Factor	0.524	0.656	0.279	0.512	0.242	0.761
Peso	17.6%	22.1%	9.4%	17.2%	8.1%	25.6%

Tabla 9. Pesos del segmento Pospago

Fuente: Modelo de Ecuaciones Estructurales Movistar Ecuador
Autor: María Cecilia Chávez

Los atributos que tienen mayor peso son los relacionados con la Atención y la Factura. Es decir, para el segmento de Pospago, la atención es muy importante y también la exactitud

de sus pagos, pero si tomamos el atributo de Precio y Recarga en conjunto se verifica que este atributo es de igual forma muy importante para el cliente.

3.3.1.3 Negocios

El análisis de los modelos establecidos a través de los resultados de los cuestionarios del Anexo 2. en el segmento Negocios es:

Imagen: 29.6%

Atención: 20.1%

Precio: 13.9%

Red: 6.3%

Atributo	Factura	Atención	Precio	Redes	Imagen
Factor	0.827	0.554	0.384	0.174	0.816
Peso	30%	20.1%	13.9%	6.3%	29.6%

Tabla 10. Pesos del segmento Negocios

Fuente: Modelo de Ecuaciones Estructurales Movistar Ecuador

Autor: María Cecilia Chávez

Los atributos que tienen mayor peso, al igual que en el segmento Pospago, son los relacionados con la Factura y Atención. Es decir, para este segmento la exactitud de sus pagos es lo más importante seguido de la atención.

Se puede concluir, del análisis de los modelos, que los segmentos de alto valor (Negocios y Pospago) priorizan la Atención y la exactitud de sus pagos independientemente

de lo que paguen. Lo contrario ocurre con el segmento de Prepago que lo más importante es el precio.

Cabe mencionar, que estos atributos son los que los modelos han priorizado del análisis del 1er. semestre del 2014, efectuado en Julio, de acuerdo a los resultados de las encuestas de satisfacción. Cada cuestionario cuenta con más de 20 atributos que los modelos agrupan y enfocan de acuerdo a las respuestas de los clientes, es decir, varios atributos quedan por fuera debido a que no son prioritarios para los clientes. El segmento de Grandes Empresas, no cuenta un análisis de modelo debido al tamaño de la muestra.

3.3.2 Resultados de los Focus Groups

Se realizaron 4 Focus Groups, que lo que la norma recomienda en los 4 segmentos de clientes de estudio para obtener otro input sobre los atributos que inciden en la satisfacción del servicio de telefonía móvil. Los Focus Groups estuvieron compuestos de 20 personas para los segmentos de Individuos (Prepago y Pospago), de 15 y 10 representantes de Negocios y de Grandes Empresas respectivamente. Para el segmento Prepago y Pospago fue una muestra aleatoria de la base de clientes, mientras que para Negocios y Grandes Empresas estuvieron presentes los Gestores de Cuenta.

En el Anexo 3. se encuentran los resultados de los Focus Groups de todos los segmentos.

3.3.2.1 Resultados del segmento Prepago

Para el segmento Prepago los resultados se clasificaron de la siguiente manera:

- Los 4 grupos mencionaron que el atributo de “Precio” es el más importante
- De igual manera los 4 grupos estuvieron de acuerdo que la Red es importante para ellos, pero mencionaron que la navegación de datos y los SMS es prioritaria para ellos sobre la voz.
- Sobre los demás atributos las respuestas fueron dispersas, y entre los resultados se mencionan a los atributos de: Atención telefónica y presencial, Oferta y la Página Web.

3.3.2.2 Resultados del segmento Pospago

Para el segmento Pospago los resultados se clasificaron de la siguiente manera:

- Los 4 grupos mencionaron que el atributo de Oferta Comercial es el más importante, en este atributo se considera también la renovación de sus planes.
- De igual manera los 4 grupos estuvieron de acuerdo que la Atención es importante para ellos.
- Los 4 grupos, de igual manera, coincidieron en que la Red es un atributo importante. Siendo la navegación de datos y la voz igual de importantes.
- Sobre los demás atributos las respuestas fueron dispersas, y entre los resultados se mencionan a los atributos de: Factura, Terminales y Precio.

3.3.2.3 Resultados del segmento Negocios

Para el segmento Negocios los resultados se clasificaron de la siguiente manera:

- Los 4 grupos mencionaron que el atributo de Atención es el más importante. Este segmento, al igual que el de Grandes Empresas, cuenta con un Ejecutivo de Cuenta personal.
- De igual manera los 4 grupos estuvieron de acuerdo que la Oferta es importante para ellos, en este apartado se considera a la Renovación de planes.
- Los 4 grupos coincidieron en que la Red es importante para ellos, tanto la voz como la navegación.
- Sobre los demás atributos las respuestas fueron dispersas, y entre los resultados se mencionan a los atributos de: Atención vía web (Autogestión), Terminales y la Factura.

3.3.2.4 Resultados del segmento Grandes Empresas

Para el segmento de Grandes Empresas los resultados se clasificaron de la siguiente manera:

- Los 4 grupos mencionaron que el atributo de Atención es el más importante. Este segmento, al igual que el de Negocios, cuenta con un Ejecutivo de Cuenta personal.
- De igual manera los 4 grupos estuvieron de acuerdo que la Oferta es importante para ellos, en este apartado se considera a la Renovación de planes.

- Los 4 grupos coincidieron en que la Red es importante para ellos, tanto la voz como la navegación.
- Sobre los demás atributos las respuestas fueron dispersas, y entre los resultados se mencionan a los atributos de: Atención vía web (Autogestión), Terminales, Factura y los servicios de valor agregado (Roaming, Movitalk, Datos Fijos).

3.3.3 Identificación de los atributos por segmento

Es importante tomar en cuenta los resultados de los Focus Groups y de los Modelos de Ecuaciones Estructurales para llegar a un conjunto de atributos prioritarios por segmento.

De esta forma se ha definido los mismos de acuerdo a cada segmento:

3.3.3.1. Atributos prioritarios Prepago

- Precio
- Recarga
- Red Navegación y SMS
- Atención
- Oferta
- Página Web

3.3.3.2. Atributos prioritarios Pospago

- Atención
- Oferta Comercial
- Red Voz y Datos
- Precio
- Recarga
- Factura
- Terminales

3.3.3.3. Atributos prioritarios Negocios

- Atención
- Factura
- Oferta
- Red Voz y Datos
- Precios
- Autogestión
- Terminales

3.3.3.4. Atributos prioritarios Grandes Empresas

- Atención
- Oferta Comercial
- Red Voz y Datos

- Autogestión
- Terminales
- Factura
- SVAs

Los resultados de los Modelos Predictivos son distintos a los de los Focus Group, es decir son estudios complementarios que servirán a la empresa para levantar los elementos de gestión y posteriormente definir el plan de calidad que se lo realizará en los capítulos 4 y 5 respectivamente.

Capítulo 4: Levantamiento de elementos de gestión de calidad

En este capítulo se levantarán iniciativas, por cada una de las 10 Vicepresidencias de Movistar, que se identifiquen podrían tener relación directa o indirecta con la Satisfacción del cliente, principalmente aquellas que afecten a los atributos identificados en el Capítulo 3 y de acuerdo al modelo multicriterio establecido en el capítulo 2. Adicionalmente se asociarán 1 o más indicadores de gestión a cada iniciativa

Ejemplo de priorización de iniciativas:

En el caso de la Vicepresidencia de DHO se han establecido 4 iniciativas, las cuales se procederán a calificar de acuerdo a los criterios y subcriterios planteados en el capítulo 2:

1. Mejorar los niveles de calificación en las evaluaciones mensuales de Conocimientos a Ventas y SVC (Servicio al cliente).
2. Mejorar los niveles de satisfacción del empleado interno en la encuesta del clima laboral.
3. Formación de capacitadores especializados para atención de quejas de clientes finales
4. Entrenamiento en técnicas de venta, negociación y SVC a través de la Academia Movistar a Distribuidores Autorizados (DA).

Tomando en cuenta el modelo de calificación multicriterio explicado en el capítulo 2 se procede a calificar cada una de las 4 iniciativas propuestas por la Vicepresidencia de DHO a través de la matriz de calificación:

Criterio	Variable	Puntaje	P. SC	P. C	Total
Satisfacción	Competencia	100	0.5	0.40	18.7
	Parque	100	0.2	0.40	9.3
	Quejas	50	0.3	0.40	6.0
Técnico	Tiempo	50	0.4	0.25	5.0
	Recursos	0	0.4	0.25	0.0
	Plataformas	75	0.2	0.25	3.8
Económico	CAPEX	0	0.3	0.32	0.0
	OPEX	100	0.2	0.32	7.5
	Recuperación	0	0.5	0.32	0.0
Institucional	MCI	100	0.5	0.03	1.4
	Experiencia	75	0.2	0.03	0.5
	Metas	75	0.3	0.03	0.7
TOTAL					52.8

Tabla 11. Matriz de calificación Iniciativa 1 Vicepresidencia de DHO

*Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez*

Criterio	Variable	Puntaje	P. SC	P. C	Total
Satisfacción	Competencia	100	0.5	0.40	18.7
	Parque	25	0.2	0.40	2.3
	Quejas	25	0.3	0.40	3.0
Técnico	Tiempo	0	0.4	0.25	0.0
	Recursos	0	0.4	0.25	0.0
	Plataformas	100	0.2	0.25	5.0
Económico	CAPEX	0	0.3	0.32	0.0
	OPEX	100	0.2	0.32	7.5
	Recuperación	0	0.5	0.32	0.0
Institucional	MCI	25	0.5	0.03	0.4
	Experiencia	100	0.2	0.03	0.7
	Metas	75	0.3	0.03	0.7
TOTAL					38.2

Tabla 12. Matriz de calificación Iniciativa 2 Vicepresidencia de DHO

*Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL
Autor: María Cecilia Chávez*

Criterio	Variable	Puntaje	P. SC	P. C	Total
Satisfacción	Competencia	100	0.5	0.40	18.7
	Parque	25	0.2	0.40	2.3
	Quejas	100	0.3	0.40	12.0
Técnico	Tiempo	0	0.4	0.25	0.0
	Recursos	0	0.4	0.25	0.0
	Plataformas	100	0.2	0.25	5.0
Económico	CAPEX	0	0.3	0.32	0.0
	OPEX	100	0.2	0.32	7.5
	Recuperación	0	0.5	0.32	0.0
Institucional	MCI	0	0.5	0.03	0.0
	Experiencia	25	0.2	0.03	0.2
	Metas	50	0.3	0.03	0.5

TOTAL 46.1

Tabla 13. Matriz de calificación Iniciativa 3 Vicepresidencia de DHO

Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL

Autor: María Cecilia Chávez

Criterio	Variable	Puntaje	P. SC	P. C	Total
Satisfacción	Competencia	100	0.5	0.40	18.7
	Parque	100	0.2	0.40	9.3
	Quejas	100	0.3	0.40	12.0
Técnico	Tiempo	100	0.4	0.25	10.0
	Recursos	0	0.4	0.25	0.0
	Plataformas	25	0.2	0.25	1.3
Económico	CAPEX	0	0.3	0.32	0.0
	OPEX	100	0.2	0.32	7.5
	Recuperación	0	0.5	0.32	0.0
Institucional	MCI	100	0.5	0.03	1.4
	Experiencia	25	0.2	0.03	0.2
	Metas	50	0.3	0.03	0.5

TOTAL 60.7

Tabla 14. Matriz de calificación Iniciativa 4 Vicepresidencia de DHO

Fuente: Curso Gerencia Social, CEPAL

Autor: María Cecilia Chávez

Se puede observar que la iniciativa 4 y 1 son las que tienen el mayor IM, 60.7 y 52.8 respectivamente, por lo tanto estas 2 iniciativas son aquellas que serán parte de la

Vicepresidencia de DHO y se aplicará el mismo concepto para las 9 Vicepresidencias restantes.

4.1 Identificación de iniciativas dentro de la organización

El Comité Directivo de la empresa Movistar dentro de sus MCIs (Meta Crucialmente Importantes) tiene como objetivo el alcanzar un ISC Global de 8.4 para lo cual ha dispuesto que cada una de las 10 Vicepresidencias de la organización establezca iniciativas asociadas al Índice de Satisfacción al Cliente. Cada Vicepresidencia establecerá 1 o varias iniciativas en aquellos procesos que tengan relación directa o indirecta con el cliente de acuerdo a la investigación realizada en el capítulo 3 o que considere tengan una oportunidad de mejora.

4.1.1 Iniciativas de la Vicepresidencia de Desarrollo Humano y Organizacional

La Vicepresidencia de DHO ha establecido 2 iniciativas en función de la formación de los Ejecutivos directos e indirectos involucrados en la Atención al Cliente.

1. Mejorar los niveles de calificación en las evaluaciones mensuales de Conocimientos a Ventas y SVC (Servicio al cliente). De manera mensual se realizan evaluaciones de conocimiento a todos los Ejecutivos de Atención al Cliente de acuerdo al área en la que trabajan, la calificación de las evaluaciones se encuentra directamente ligada al pago variable mensual.
2. Entrenamiento en técnicas de venta, negociación y SVC a través de la Academia Movistar a Distribuidores Autorizados (DA). Movistar cuenta con una cadena de 92 DA a nivel nacional, los ejecutivos de los centros de atención directa se certifican de

manera virtual en un programa llamado Aula Movistar, el objetivo es implementar esta certificación en los Distribuidores Autorizados.

4.1.2 Iniciativas de la Vicepresidencia Regulatoria

La Vicepresidencia Regulatoria ha establecido 1 iniciativa en función la Imagen que la Empresa Movistar trasmite a sus clientes y no clientes

1. Reducir el porcentaje de noticias negativas. Dentro de esta iniciativa se medirán todas las noticias en las que a diario se menciona a la Empresa a través de los diferentes medios de comunicación: periódicos, televisión y radio.

4.1.3 Iniciativas de la Vicepresidencia de Mercadeo

La Vicepresidencia de Mercadeo ha establecido 4 iniciativas en función de los atributos que se encuentran con una calificación baja en los estudios de Satisfacción al Cliente.

1. Incrementar el uso de Recargas. Esta iniciativa tiene por objetivo posicionar a la marca Movistar como diferencial frente a su competencia a través de beneficios de Recargas.
2. Incrementar el uso de Promociones. Esta iniciativa tiene por objetivo posicionar a la marca Movistar como diferencial frente a su competencia a través de beneficios directos a través de sus promociones.
3. Comunicar a los clientes los atributos que tienen mejor resultado propio y frente a la competencia. Esta iniciativa buscará cambiar la percepción que tienen los clientes y los no clientes sobre los productos y servicios de Movistar.

4. Reducir Reclamos por Roaming. El Roaming es un SVA (Servicio de Valor Agregado) que tiene el inconveniente de la gestión remota cuándo el usuario final se encuentra en otro país. Este atributo tiene principal incidencia en el segmento de Grandes Empresas.

4.1.4 Iniciativas de la Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

La Vicepresidencia de Operaciones y SVC ha establecido 4 iniciativas en función de los atributos que se encuentran con una calificación baja en los estudios de Satisfacción al Cliente y sobre los procesos de incidencia directa en el cliente.

1. Mejora en la Calidad de la Atención Presencial. Tanto esta iniciativa como la siguiente buscan posicionar a Movistar como una empresa cuyo diferencial competitivo frente a la competencia es la atención al cliente a través de todos sus canales de atención.
2. Mejora en la Calidad de la Atención Telefónica. En la siguiente sección del capítulo se incluirán los indicadores que determinen la calidad.
3. Simplificar el proceso de venta y renovación de equipos en el segmento de Empresas y Negocios. Esta iniciativa tiene por objetivo mejorar uno de los procesos actuales que tiene una incidencia muy grande en los reclamos de estos segmentos.
4. Mejorar la calidad de reparación de equipos. De igual manera, el segmento de Grandes Empresas actualmente presenta insatisfacción en el servicio técnico, se buscará mejorar los procesos.

4.1.5 Iniciativas de la Vicepresidencia de Control de Gestión y Finanzas

La Vicepresidencia de Control de Gestión y Finanzas ha establecido 3 iniciativas en función de mejorar los tiempos en los procesos de atención al cliente.

1. Reducción de Reclamos de Facturación. Dentro de los segmentos de Pospago, Negocios y Grandes Empresas existe insatisfacción debido a cobros indebidos en su facturación por diferentes motivos, esta iniciativa mejorará la percepción de los clientes y reducirá el reproceso.
2. Reducción de Notas de Crédito por Negociación. Esta iniciativa tiene como objetivo reducir las devoluciones de dinero a los clientes debido a una mala negociación inicial en el proceso de venta que conduce a expectativas de los clientes diferentes a lo que los productos y servicios de Movistar ofrecen.
3. Incrementar la aprobación automática de Crédito Venta. Actualmente la aprobación de crédito se la realiza de manera manual, esta iniciativa busca mejorar los tiempos de aprobación y por tanto de venta.

4.1.6 Iniciativas de la Vicepresidencia de Redes

1. La Vicepresidencia de Redes ha establecido 5 iniciativas, todas en función de mejorar el servicio de la red celular. Mejora de la Calidad de Sonido. Esta iniciativa está relacionada con la experiencia que el cliente tiene cuándo utiliza las llamadas telefónicas de Movistar.
2. Reducción de llamadas caídas, llamadas mudas e interrupciones. Esta iniciativa está asociada con la anterior, pero son diferentes indicadores de Gestión.

3. Mejora de la Continuidad de la Conexión. Esta iniciativa está relacionada con la Velocidad que el cliente experimenta al navegar con su equipo celular o Tablet.
4. Mejoramiento de Rapidez en Establecimiento de Conexión. Esta iniciativa está asociada con la anterior, pero son diferentes indicadores de Gestión.
5. Reducción de los incidentes de Red Fija. Los incidentes de la Red Fija son los cortes de los dispositivos que afectan de manera general a la Red de Datos Empresarial.

4.1.7 Iniciativas de la Vicepresidencia Comercial

La Vicepresidencia Comercial ha establecido 1 iniciativa para mejorar los procesos en los Distribuidores Autorizados de Movistar.

1. Mejorar la disponibilidad de equipos en DA Premium altas y renovaciones. Uno de los principales motivos de insatisfacción en los DA es la diferencia de equipos que se tiene en los mismos en comparación con los centros de atención al cliente directos.

4.1.8 Iniciativas de la Vicepresidencia Tecnología de la Información

La Vicepresidencia de Tecnología de la Información ha establecido 6 iniciativas, 3 en función de mejorar los procesos la Mesa de Ayuda (soporte de primer nivel para resolver todos los requerimientos internos de la empresa sobre los diferentes sistemas de la organización), 2 sobre la funcionalidad de la Página Web y 1 sobre la disponibilidad de sistemas.

1. Incrementar el porcentaje de resolución de tickets con afectación al cliente en el nivel 1 de Mesa de Ayuda. Esta iniciativa se centrará en resolver un porcentaje mayor de

requerimientos de los usuarios internos antes de escalar a niveles superiores, con esto se logrará mejorar los tiempos de resolución.

2. Incrementar el cumplimiento de Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) de atención de Tickets cuentas K (facturación superior a \$10.000 mensuales). Esta iniciativa tiene por objetivo mejorar el nivel de servicio escalado de requerimientos relacionados con el segmento de las Grandes Empresas.
3. Incrementar el cumplimiento de ANS para cuentas Pospago. Esta iniciativa busca lo mismo que la iniciativa 2 pero relacionado al segmento de Pospago.
4. Incrementar el uso de la Página Web. Esta iniciativa busca que el uso del sitio Web de Movistar se incremente.
5. Incrementar el uso de la Página Web de Negocios y Empresas. Existe una página Web específica para clientes que cuenten con un RUC., esta iniciativa busca incrementar el uso de este sitio que permite Autogestión de ciertas transacciones para el cliente.
6. Reducir tiempo de indisponibilidad SCL. El sistema de SCL es el CRM de Movistar, cualquier inconveniente con el mismo tiene una afectación directa a los clientes.

4.1.9 Iniciativas de la Vicepresidencia Empresas

La Vicepresidencia de Empresas ha establecido 3 iniciativas, relacionadas con la atención del Ejecutivo de Cuenta, Oferta y tiempos de instalación de la Red Fija respectivamente.

1. Mantener la frecuencia de contacto con los clientes.
2. Reducción de recepción de ofertas de la competencia para igualar a la de Movistar.

3. Reducción de Tiempos de Instalación y Mejora de Calidad. En la siguiente sección del capítulo se incluirán los indicadores que determinen la calidad.

4.1.10 Iniciativas de la Vicepresidencia Legal

La Vicepresidencia Legal ha establecido 1 iniciativa relacionada directamente con el atributo de Imagen al incrementar el porcentaje de casos cerrados en la defensoría del pueblo dentro del tiempo establecido.

1. Incrementar el cumplimiento de tiempos de cierre de casos en la defensoría del pueblo.

4.2 Levantamiento de indicadores de gestión

Una vez que se han identificado todas las iniciativas que la organización implementará para contribuir con la mejora de Índice de Satisfacción al cliente es necesario construir los indicadores con los cuales se medirán estas iniciativas.

4.2.1 Indicadores de gestión de Iniciativas dentro de la Organización

Iniciativa 1: Mejorar los niveles de calificación en las evaluaciones mensuales de Conocimientos a Ventas y SVC.

Indicador 1: Calificación Ejecutivo

Nombre	Calificación Ejecutivo
Definición	Calificación que obtienen los Ejecutivos de SVC en sus pruebas de conocimiento
Forma de Cálculo	# de preguntas totales - menos # de errores
Responsable	Jefe de Capacitación
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Garantizar que los Ejecutivos de SVC tengan un conocimiento alto sobre sus procesos
Fuente de la información	Calificaciones registradas en el Portal icampus
Meta	92%

Tabla 15. Indicador Calificación Ejecutivo

*Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez*

Iniciativa 2: Entrenamiento en técnicas de venta, negociación y SVC a través de la Academia Movistar a Distribuidores Autorizados.

Indicador 1: Certificación nuevos ejecutivos de nuevos DAs y nuevos ejecutivos de DAS existentes.

Nombre	Certificación nuevos ejecutivos de nuevos DAs y nuevos ejecutivos de DAS existentes.
Definición	Cantidad de Ejecutivos Certificados de Nuevos Distribuidores
Forma de Cálculo	#de Ejecutivos del Nuevo Distribuidor que se certifican en la Academia Movistar vs. El número total de ejecutivos de DAS nuevos
Responsable	Jefe de Capacitación
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Garantizar que los nuevos Ejecutivos de Distribuidores tengan un conocimiento inicial básico de atención
Fuente	Reporte portal Icampus (Academia Movistar)
Meta	70%

Tabla 16. Indicador Certificación nuevos ejecutivos de nuevos DA y nuevos ejecutivos existentes

*Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez*

Iniciativa 3: Reducir el porcentaje de noticias negativas.

Indicador 1: % Noticias Negativas

Nombre	% de Noticias Negativas
Definición	Cantidad de Noticias Negativas de Movistar en medios de comunicación vs. Noticias totales de Movistar
Forma de Cálculo	Noticias negativas / Número total de noticias
Responsable	Jefe de Comunicación Externa
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Cuidar de la buena imagen de Movistar
Fuente	Archivo Compartido Interno
Meta	6%

Tabla 17. % de Noticias Negativas

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 4: Incrementar el uso de Recargas

Indicador 1: % de Uso mensual de Recargas

Nombre	% de Uso mensual de Recargas
Definición	Porcentaje de uso del servicio de Recargas
Forma de Cálculo	# de clientes que recargan / # total de clientes
Responsable	Jefe Segmento Individual
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mejorar la percepción de beneficios de Movistar
Fuente	Reporte Inteligencia de Mercado
Meta	60%

Tabla 18. % de Uso mensual Recargas

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: %Conocimiento de Recargas

Nombre	Conocimiento de Recargas
Definición	Porcentaje de conocimiento de Recargas
Forma de Cálculo	# de clientes que conocen las Recargas / # total de clientes
Responsable	Jefe Segmento Individual
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Validar el conocimiento de los clientes sobre las Recargas
Fuente	Reporte Inteligencia de Mercado
Meta	80%

Tabla 19. % de conocimiento de Recargas

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 5: Incrementar el uso de Promociones

Indicador 1: % de Uso mensual de Promociones

Nombre	% de Uso mensual de Promociones
Definición	Porcentaje de uso de Promociones lanzadas
Forma de Cálculo	# de clientes que utilizan Promociones / # total de clientes
Responsable	Jefe Segmento Individual
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mejorar la percepción de beneficios de Movistar
Fuente	Reporte Inteligencia de Mercado
Meta	60%

Tabla 20. % de Uso mensual de Promociones

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: %Conocimiento de Promociones

Nombre	Conocimiento de Promociones
Definición	Porcentaje de conocimiento de Promociones
Forma de Cálculo	# de clientes conocen las Promociones / # total de clientes
Responsable	Jefe Segmento Individual
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Validar la eficacia de promociones lanzadas
Fuente	Reporte Inteligencia de Mercado
Meta	80%

Tabla 21. % de conocimiento de Promociones

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 6: Comunicar a los clientes los atributos que tienen mejor resultado propio y frente a la competencia

Indicador 1: % percepción de desempeño e innovación

Nombre	% percepción de desempeño e innovación
Definición	% clientes que reconocen a Movistar como Innovadora
Forma de Cálculo	# identifican a Movistar como Innovadora / Total de Clientes
Responsable	Gerente de Branding
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mejorar la Imagen de Movistar (Innovación)
Fuente	Estudio de mercado
Meta	53%

Tabla 22. % de percepción de desempeño e innovación

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 7: Reducir Reclamos por Roaming.

Indicador 1: % Reclamos por roaming

Nombre	% Reclamos por roaming
Definición	% de reclamaciones realizadas por clientes por Roaming
Forma de Cálculo	Reclamos de roaming / Parque Roaming
Responsable	Jefe de LDI y Roaming
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir la cantidad de reclamos por el servicio de Roaming
Fuente	Reportes SCL (CRM)
Meta	1.9%

Tabla 23. % Reclamos por roaming

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: Número de Notas de Crédito por Roaming

Nombre	Número de Notas de Crédito por Roaming
Definición	Número de notas de crédito realizadas a clientes por inconvenientes con el servicio de Roaming
Forma de Cálculo	Cantidad de N/C mensuales por Roaming
Responsable	Jefe de Pruebas de SVC
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mejorar la percepción del servicio de Roaming
Fuente	Reportes SCL (CRM)
Meta	100

Tabla 24. Número de Notas de Crédito por roaming

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 8: Mejora en la Calidad de la Atención Presencial.

Indicador 1: Nivel de Servicio mínimo CAV DA

Nombre	Nivel de Servicio mínimo CAV DA
Definición	Porcentaje de casos atendidos fuera del tiempo establecido en los Centros de Atención y Ventas de los DA
Forma de Cálculo	Número casos fuera tiempo establecido / # casos totales
Responsable	Gerente Canal Presencial
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Cumplir los tiempos de entrega establecidos con el cliente en los CAV DA
Fuente	Reporte de Atención DA
Meta	3.48%

Tabla 25. Nivel de Servicio mínimo CAV DA

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: Tasa de solución en los CAV propios

Nombre	Tasa de solución en los CAV propios
Definición	Porcentaje de casos solucionados en los Centros de Atención y Ventas propios
Forma de Cálculo	Número de casos solucionados / Número casos totales
Responsable	Gerente Canal Presencial
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mantener en CAV propios la tasa de solución
Fuente	Reporte de Atención CAV
Meta	97%

Tabla 26. Tasa de solución en un promedio anual en los CAV propios

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 3: Tasa de solución en los CAV DA

Nombre	Tasa de solución en los CAV DA
Definición	Porcentaje de casos solucionados en los Centros de Atención y Ventas en Distribuidores Autorizados
Forma de Cálculo	Número de casos solucionados / Número casos totales
Responsable	Gerente Canal Presencial
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mantener en CAV DA la tasa de solución
Fuente	Reporte de Atención DA
Meta	97.2%

Tabla 27. Tasa de solución en un promedio anual en los CAV DA

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 9: Mejora en la Calidad de la Atención Telefónica

Indicador 1: % de Not Ready Global

Nombre	% de Not Ready Global
Definición	Porcentaje de tiempo total de Not Ready (No Listos) de los operadores del Call Center
Forma de Cálculo	Tiempo de Not Ready / tiempo total atención
Responsable	Gerente Canal Telefónico y Virtual
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir el tiempo de no atención a los clientes
Fuente	Reporte de Call Center
Meta	6.42%

Tabla 28. % de Not Ready Global

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: % FCR (First Call Resolution)

Nombre	% FCR
Definición	Porcentaje de casos resueltos en el primer contacto del cliente
Forma de Cálculo	Contactos resueltos en primer contacto/total contactos
Responsable	Gerente Canal Telefónico y Virtual
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Garantizar la solución al cliente en el primer contacto
Fuente	Reporte de Call Center
Meta	78%

Tabla 29. % FCR

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 10: Simplificar el proceso de venta y renovación de equipos en el segmento Negocios y Empresas

Indicador 1: Reprocesos renovación Equipos

Nombre	Reprocesos renovación Equipos
Definición	Realizar un proceso más de una vez por una solicitud previamente ingresada del segmento Negocios y Empresas
Forma de Cálculo	Reprocesos renovación equipos / total entregas realizadas
Responsable	Gerente de Servicios Operativos
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir los tiempos de entrega a los clientes
Fuente	Reportes SCL (CRM)
Meta	4%

Tabla 30. % Reprocesos renovación Equipos

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: Casos Negados

Nombre	Casos Negados
Definición	Casos Negados de renovación a clientes del segmento Negocios
Forma de Cálculo	# casos negados / total de casos
Responsable	Gerente de Servicios Operativos

Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mejorar la percepción del cliente sobre el proceso de Renovación
Fuente	Reportes SCL (CRM)
Meta	8%

Tabla 31. Casos Negados

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 11: Mejorar la calidad de reparación de equipos en el segmento Empresas

Indicador 1: % Reingreso de terminales

Nombre	% Reingreso de terminales
Definición	Porcentaje de casos reingresados en Servicio Técnico
Forma de Cálculo	Número de casos reingresados / Número casos totales
Responsable	Gerente Canal Presencial
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Evitar reingresos en Servicio Técnico
Fuente	Reporte de Servicio Técnico
Meta	0.7%

Tabla 32. % Reingreso de terminales

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: % Casos de reparación fuera del tiempo establecido en el proceso

Nombre	% Casos de reparación fuera del tiempo establecido en el proceso
Definición	Porcentaje de casos de Servicio Técnico fuera de los tiempos establecidos
Forma de Cálculo	Número de casos fuera del tiempo establecido / Número casos totales
Responsable	Gerente Canal Presencial
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Cumplir los tiempos de entrega establecidos con el cliente
Fuente	Reporte de Servicio Técnico
Meta	4%

Tabla 33. % Casos de reparación fuera del tiempo establecido en el proceso

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 12. Reducción de Reclamos de Facturación.

Indicador 1.: % de Reclamos por Facturación

Nombre	% de Reclamos de Facturación
Definición	Porcentaje de reclamos de clientes debido a errores encontrados en su Factura
Forma de Cálculo	# de Reclamos por Facturación / # Reclamos totales
Responsable	Gerente de Facturación y Cobros
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Evitar reclamos de clientes por Facturación
Fuente	Reporte de Reclamos
Meta	5%

Tabla 34. % Reclamos de Facturación

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 13: Reducción de Notas de Crédito por Negociación

Indicador 1: Número de Notas de Crédito por Negociación

Nombre	Número de Notas de Crédito por Negociación
Definición	Número de Notas de Crédito por errores de Negociación en la venta de un producto o servicio en el segmento de Negocios y Empresas
Forma de Cálculo	Número de Notas de Crédito
Responsable	Gerente de Facturación y Cobros
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Evitar procesos manuales en devolución de dinero a los clientes
Fuente	Reporte de Notas de Crédito
Meta	70

Tabla 35. % Número de Notas de Crédito por Negociación

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: Valor % de NC por negociación sobre facturación

Nombre	Valor % de NC por negociación sobre facturación
Definición	Porcentaje del valor de las notas de crédito en la totalidad de facturación
Forma de Cálculo	Valor de totalidad de NC / Facturación total
Responsable	Gerente de Facturación y Cobros
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual

Finalidad	Reducir el valor de las NC en relación a la facturación global del segmento de Empresas
Fuente	Reporte de Notas de Crédito y Reporte de Facturación
Meta	3,6%

Tabla 36. Valor % de NC por negociación sobre facturación

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 3: Relación % de N/C por Negociación vs. Total de N/C

Nombre	Valor % de NC por negociación sobre facturación de
Definición	Porcentaje de notas de crédito en la totalidad de facturas
Forma de Cálculo	Valor de totalidad de NC / Facturación total
Responsable	Gerente de Facturación y Cobros
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir el porcentaje de NC en relación a las facturas totales
Fuente	Reporte de Notas de Crédito y Reporte de Facturación
Meta	27%

Tabla 37. Relación % de N/C por Negociación vs. Total de N/C

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 14: Incrementar la aprobación automática de Crédito Venta.

Indicador 1: % de Aprobaciones Automáticas

Nombre	% FCR
Definición	% de Aprobaciones Automáticas
Forma de Cálculo	Número de aprobaciones automáticas / Total de aprobaciones
Responsable	Gerente Canal Telefónico y Virtual
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir los tiempos de aprobación de crédito en el proceso de venta
Fuente	Reporte Aprobaciones de Crédito
Meta	70%

Tabla 38. % de Aprobaciones Automáticas

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 15: Mejora de la Calidad de Sonido

Indicador 1: %RXQual. Este indicador mide la calidad de señal recibida por el usuario

Nombre	%RXQual
Definición	Tráfico con mala calidad cursado por la Red Celular
Forma de Cálculo	Tráfico mala calidad / Tráfico total cursado en la Red
Responsable	Experto en Optimización de Voz
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir la cantidad de tráfico de mala calidad cursado por la Red Celular
Fuente	Estadísticas de Red
Meta	10%

Tabla 39. %RXQual

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: %FER (Frame Erasure Rate) Es la tasa de pérdida de paquetes de datos.

Nombre	%FER
Definición	Tráfico con interferencia cursado por la Red Celular
Forma de Cálculo	Tráfico con interferencia / Tráfico total cursado en la Red
Responsable	Experto en Optimización de Voz
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir la cantidad de tráfico con interferencia cursado por la Red Celular
Fuente	Estadísticas de Red
Meta	5.5%

Tabla 40. %FER

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 16: Reducción de llamadas caídas, llamadas mudas e interrupciones

Indicador 1: %Drop Call. Indicador de tasa de llamadas caídas de voz.

Nombre	%Drop Call
Definición	Llamadas caídas en la Red Celular
Forma de Cálculo	Total llamadas caídas/ Total llamadas realizadas
Responsable	Experto en Optimización de Radio Frecuencia
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir la cantidad de llamadas caídas cursadas por la Red Celular
Fuente	Estadísticas de Red
Meta	1.2%

Tabla 41. %Drop Call

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: Call Restablishment exitoso. Indicador que mide el restablecimiento automático de la llamada cuándo está ha tenido un Drop Call.

Nombre	Call Restablishment exitoso
Definición	Número de intentos éxitos de Llamadas Reestablecidas en la Red celular (llamadas caídas que se reestablecen automáticamente)
Forma de Cálculo	Número de Intentos exitosos de Call Restablishment
Responsable	Experto en Optimización de Radio Frecuencia
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar la cantidad de reestablecimiento de llamadas cursadas por la Red Celular
Fuente	Estadísticas de Red
Meta	11000

Tabla 42. Call Restablishment exitoso

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 17: Mejora de la Continuidad de la Conexión

Indicador 1: Número de desconexiones anormales

Nombre	Número de desconexiones anormales
Definición	Número de de desconexiones de datos con errores desconocidos
Forma de Cálculo	Número de desconexiones anormales
Responsable	Experto en Optimización de Datos Móviles
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Eliminar las desconexiones desconocidas de Datos Móviles
Fuente	Estadísticas de Red
Meta	0

Tabla 43. Número de desconexiones anormales

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: %Drop Call Datos. Indicador de tasa de llamadas caídas de datos.

Nombre	%Drop Call Datos
Definición	Llamadas caídas en la Red Celular
Forma de Cálculo	Total conexiones caídas/ Total conexiones establecidas
Responsable	Experto en Optimización de Datos Móviles
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir la cantidad de conexiones caídas de datos cursadas por la Red Celular

Fuente	Estadísticas de Red
Meta	8.3%

Tabla 44. %Drop Call

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
 Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 18: Mejoramiento de Rapidez en Establecimiento de Conexión

Indicador 1: Tiempo de latencia de la red celular. Indicador que mide el estado de no respuesta de la red celular.

Nombre	Tiempo de latencia de la red celular
Definición	Tiempo de la red celular en estado de latencia
Forma de Cálculo	Tráfico en latencia / Total de tráfico de datos
Responsable	Experto en Optimización de Datos Móviles
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir el tiempo de latencia del tráfico de datos cursado por la Red Celular
Fuente	Estadísticas de Red
Meta	2 seg

Tabla 45. % Tiempo de latencia de la red celular

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
 Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: Velocidad de navegación

Nombre	Velocidad de navegación
Definición	Velocidad de navegación de datos móviles promedio en la red celular
Forma de Cálculo	Suma de velocidad de navegación / Cantidad de usuarios que navegaron en la red celular
Responsable	Experto en Optimización de Datos Móviles
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar la velocidad de navegación promedio
Fuente	Estadísticas de Red
Meta	400 Kb

Tabla 46. Velocidad de navegación

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
 Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 19: Reducción de los incidentes de Red Fija.

Indicador 1: Solución de Incidentes no mayores a 3 horas

Nombre	Solución de Incidentes no mayores a 3 horas
Definición	Porcentaje de incidentes de la Red Fija solucionados en menos de 3 horas
Forma de Cálculo	Número de incidentes solucionado en 3 horas / Total de incidentes
Responsable	Jefe OyM Transporte y Datos Fijos Jefe OyM Transporte y Datos Fijos
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir los tiempos de solución en incidentes de Red Fija
Fuente	Remedy
Meta	75%

Tabla 47. Solución de Incidentes no mayores a 3 horas

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: % de Enlaces afectados

Nombre	% de Enlaces afectados
Definición	Porcentaje de enlaces de la red fija con incidencias
Forma de Cálculo	Enlaces afectados / Enlaces totales
Responsable	Jefe OyM Transporte y Datos Fijos
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir la cantidad de enlaces afectados de la red fija
Fuente	Remedy
Meta	14%

Tabla 48. % de Enlaces afectados

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 3: Promedio de indisponibilidad por enlace

Nombre	Promedio de indisponibilidad por enlace
Definición	Promedio de indisponibilidad por enlace
Forma de Cálculo	Tiempo total de indisponibilidad de enlaces / Cantidad de enlaces
Responsable	Jefe OyM Transporte y Datos Fijos
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir el tiempo de indisponibilidad por enlace
Fuente	Remedy
Meta	32,78 min

Tabla 49. Promedio de indisponibilidad por enlace

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 20: Mejorar la disponibilidad de equipos en DA Premium altas y renovaciones.

Indicador 1: % de Modelos Disponibles DA

Nombre	% de Modelos Disponibles DA
Definición	Porcentaje de Modelos de equipos disponibles en los Distribuidores Autorizados
Forma de Cálculo	Número de modelos disponibles / Número de modelos total
Responsable	Jefe de Logística
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar la velocidad de navegación promedio
Fuente	Reporte de DA
Meta	80%

Tabla 50. % de Modelos Disponibles DA

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 21: Incrementar el porcentaje de resolución de tickets con afectación al cliente en el nivel 1 de Mesa de Ayuda

Indicador 1: % Incidentes con afectación al cliente resueltos en el primer nivel

Nombre	% Incidentes con afectación al cliente resueltos en el primer nivel
Definición	Porcentaje de tickets con afectación al clientes resueltos en el primer nivel de contacto sin escalamientos
Forma de Cálculo	Número de tickets con afectación al cliente resueltos primer nivel / Número total de tickets con afectación al cliente
Responsable	Gerente Producción TI
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar el tiempo de solución de tickets con afectación al cliente
Fuente	Remedy
Meta	87%

Tabla 51. % Incidentes con afectación al cliente resueltos en el primer nivel

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 22: Incrementar el cumplimiento de ANS de atención de Tickets cuentas K

Indicador 1: % cumplimiento de ANS para cuentas K medido como promedio mensual

Nombre	% cumplimiento de ANS para cuentas K medido como promedio mensual
Definición	Porcentaje de tickets con afectación a Empresas resueltos dentro del acuerdo de nivel de servicio establecido

Forma de Cálculo	Número de tickets de Empresas atendidos dentro del ANS / Número de total de tickets de Empresas
Responsable	Gerente Producción TI
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar el tiempo de solución de tickets de Empresas
Fuente	Remedy
Meta	92%

Tabla 52. % cumplimiento de ANS para cuentas K medido como promedio mensual

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 23: Incrementar el cumplimiento de ANS para cuentas Pospago.

Indicador 1: % cumplimiento de ANS para clientes del segmento Pospago medido como promedio mensual

Nombre	% cumplimiento de ANS para clientes del segmento Pospago medido como promedio mensual
Definición	Porcentaje de tickets con afectación al segmento Pospago resueltos dentro del acuerdo de nivel de servicio establecido
Forma de Cálculo	Número de tickets del segmento Pospago atendidos dentro del ANS / Número de total de tickets del segmento Pospago
Responsable	Gerente Producción TI
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar el tiempo de solución de tickets del segmento Pospago
Fuente	Remedy
Meta	89%

Tabla 53. % cumplimiento de ANS para clientes Pospago medido como promedio mensual

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 24: Incrementar el uso de la Página Web.

Indicador 1: Número de visitas a la página Web

Nombre	Número de visitas a la página Web
Definición	Es la cantidad de registros de ingreso a la página Web de Movistar
Forma de Cálculo	Número de registros de ingresos a la página Web para el año 2014
Responsable	Gerente Servicio On Line

Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar el uso de la Página Web
Fuente	Servidor Movistar
Meta	10MM

Tabla 54. Número de Visitas a la Web

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 25: Incrementar el uso de la Página Web de Negocios y Empresas.

Indicador 1: % de clientes de Negocios y Empresas que utilizan la Web

Nombre	% de clientes de Negocios y Empresas que utilizan la Web
Definición	Porcentaje de clientes de Negocios y Empresas que utilizan la Web específica
Forma de Cálculo	Número de clientes de Negocios y Empresas que utilizan la Web / Número total de clientes de Negocios y Empresas
Responsable	Gerente Servicio On Line
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Incrementar el uso de la Página Web de Negocios y Empresas
Fuente	Servidor Movistar
Meta	30%

Tabla 55. % de clientes de Negocios y Empresas que utilizan la Web

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 26: Reducir tiempo de indisponibilidad SCL.

Indicador 1: Minutos de Indisponibilidad medido como Promedio Ponderado mensual acumulado.

Nombre	Minutos de Indisponibilidad medido como Promedio Ponderado mensual acumulado
Definición	Tiempo de indisponibilidad del sistema SCL (CRM de Movistar)
Forma de Cálculo	Promedio del Tiempo de duración de los incidentes de SCL por mes ponderado por % de clientes afectados y número de elementos tecnológicos afectados
Responsable	Gerente Producción TI
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir el tiempo de indisponibilidad de SCL
Fuente	Remedy

Meta	5.95 min
------	----------

Tabla 56. Minutos de Indisponibilidad medido como Promedio Ponderado mensual acumulado

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
 Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 27: Mantener la frecuencia de contacto con los clientes.

Indicador 1: Número de visitas promedio por cliente

Nombre	Número de visitas promedio por cliente
Definición	Número de visitas realizadas a cada cliente por Ejecutivo Comercial
Forma de Cálculo	Promedio de visitas a cada cliente por Ejecutivo
Responsable	Gerente Empresas y Negocios
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mantener la frecuencia de contacto con los clientes
Fuente	Gala
Meta	4

Tabla 57. Número de visitas promedio por cliente

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
 Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 28: Reducción de recepción de ofertas de la competencia para igualar a la de Movistar.

Indicador 1: Cantidad de ofertas recibidas de la Competencia

Nombre	Ofertas recibidas de la Competencia
Definición	Número de ofertas recibidas por cliente por Ejecutivo que solicitan se iguale con la Competencia
Forma de Cálculo	Promedio de ofertas recibidas por cliente por Ejecutivo
Responsable	Gerente de Empresas y Negocios
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Mantener una oferta competitiva
Fuente	Gala
Meta	0.5

Tabla 58. Ofertas recibidas de la Competencia

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
 Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 29: Reducción de Tiempos de Instalación y Mejora de Calidad

Indicador 1: Tiempo de instalación

Nombre	Tiempo de instalación
Definición	Tiempo de instalación de servicios de Red Fija a los clientes transcurrido desde la solicitud de instalación
Forma de Cálculo	Fecha de Finalización - Fecha de Inicio
Responsable	Jefe de Posventa
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir los tiempos de instalación de servicios de Red Fija
Fuente	Reporte Instalaciones
Meta	40 horas laborables

Tabla 59. Tiempo de instalación

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Indicador 2: % de Errores en el proceso Instalación

Nombre	% de Errores en el proceso Instalación
Definición	Porcentaje de errores en el proceso de instalación de servicios de Red Fija a los clientes
Forma de Cálculo	Número de Errores en el proceso Instalación / número total de instalaciones
Responsable	Jefe de Posventa
Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir los errores en la instalación de servicios de Red Fija
Fuente	Reporte Instalaciones
Meta	6%

Tabla 60. % de Errores en el proceso Instalación

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño
Autor: María Cecilia Chávez

Iniciativa 30: Incrementar el cumplimiento de tiempos de cierre de casos en la defensoría del pueblo.

Indicador 1: Días de Cierre

Nombre	Días de Cierre
Definición	Días que toman el cierre de los casos en la Defensoría del Pueblo
Forma de Cálculo	Diferencia entre los días de entrega de servicio acordado y la fecha de firma de acta de acuerdo
Responsable	Jefe Legal

Frecuencia de levantamiento y reportaje	Levantamiento: Mensual Reportaje: Mensual
Finalidad	Reducir los tiempos de cierre de los casos en la Defensoría del Pueblo
Fuente	Reporte casos Defensoría del Pueblo
Meta	30

Tabla 61. Días de Cierre

Fuente: Gerencia de Procesos, H. Mariño

Autor: María Cecilia Chávez

Capítulo 5: Propuesta del Plan de Calidad

En este capítulo se realizará la propuesta del Plan de Calidad basada en las iniciativas levantadas en el capítulo 4, estas iniciativas tendrán a su vez indicadores de gestión e indicadores de percepción (atributos del ISC).

5.1 Construcción del Plan de Calidad en función de los indicadores de gestión y atributos del índice de satisfacción relacionados.

El Plan de Calidad estará compuesto por todas las iniciativas levantadas de las 10 Vicepresidencias, cada iniciativa tendrá una ponderación que se ha definido de acuerdo a los Atributos identificados en el Capítulo 3. como prioritarios para cada uno de los segmentos de la Compañía. A su vez los indicadores de gestión y percepción que estarán asociados a cada una de las iniciativas estarán definidos por los responsables de las mismas en conjunto con el asesor de Calidad, de esta manera se obtendrá la suma total del 100% para cada Vicepresidencia. El cumplimiento de la Empresa estará compuesto por el promedio del cumplimiento de cada Vicepresidencia.

Adicionalmente cada indicador deberá contar una meta y un cumplimiento mínimo aceptable. La meta estará dada en función de la proyección de mejora y de la necesidad de la organización, el cumplimiento mínimo es el valor mínimo que el indicador tendrá para no ser considerado como incumplimiento.

Existen iniciativas que tienen relación directa con la mejora del ISC, estas tienen indicadores compuestos de percepción y de gestión. Las iniciativas que tienen relación indirecta con el ISC únicamente tendrán indicadores de gestión.

5.1.1 Levantamiento de Vicepresidencia de Desarrollo Humano y Organizacional

La Vicepresidencia de DHO tiene a su cargo 2 iniciativas indirectas y cada una de ellas tiene 1 indicador de seguimiento.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA DHO	100%			
1	Prepago / Pospago	Mejorar los niveles de calificación en las evaluaciones mensuales de Conocimientos a Ventas y SVC . (Personal Indirecto)	50%	Calificación Ejetutivo	90%	92.0%
2	Prepago / Pospago	Entrenamiento en técnicas de venta, negociación y SVC a través de la Academia Movistar a Distribuidores Autorizados	50%	Certificación nuevos ejecutivos de nuevos DAs y nuevos ejecutivos de DAS existentes.	20%	70.0%

Tabla 62. Plan de Calidad Vicepresidencia DHO

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar
Autor: María Cecilia Chávez

5.1.2 Levantamiento de Vicepresidencia Regulatoria

La Vicepresidencia Regulatoria tiene a su cargo 1 iniciativa directa y esta será medida mediante 2 indicadores de seguimiento.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA REGULATORIO	100%			
1	Todos	Reducir el % de noticias negativas	50%	ISC Imagen	7.80	8.00
			50%	% Noticias Negativas	8.0%	6.0%

Tabla 63. Plan de Calidad Vicepresidencia Regulatoria

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar
Autor: María Cecilia Chávez

5.1.3 Levantamiento de Vicepresidencia Mercadeo

La Vicepresidencia de Mercadeo tiene a su cargo 4 iniciativas directas, estas iniciativas están compuestas por indicadores de percepción y de gestión.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACCEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA MERCADEO	100%			
1	Prepago / Pospago	Incrementar el uso de Recargas	15%	Atributo ISC: Recarga	8.1	8.3
			10%	% de Uso mensual de Recargas	50%	60%
			10%	Conocimiento Programa de Recargas	70%	80%
2	Prepago / Pospago	Incrementar el uso de Promociones	15%	Atributo ISC: Precio	8.2	8.4
			10%	% de Uso mensual de Promociones	40%	50%
			10%	Conocimiento de Promociones	70%	80%
3	Prepago / Pospago	Comunicar a los clientes los atributos que tienen mejor resultado propio y frente a la competencia.	12%	ISC Oferta	8.3	8.73
			8%	% percepción de desempeño y innovación	51.0%	53.0%
4	Negocios / Empresas	Reducir Reclamos Por Roaming	4%	ISC: Roaming	7.26	7.86
			3%	% Reclamos por roaming	1.96%	1.90%
			3%	# de Notas de Crédito por Roaming	120	100

Tabla 64. Plan de Calidad Vicepresidencia de Mercadeo

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar
 Autor: María Cecilia Chávez

5.1.4 Levantamiento de Vicepresidencia Operaciones y Servicio al Cliente

La Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente tiene a su cargo 4 iniciativas directas, estas iniciativas están compuestas por indicadores de percepción y de gestión.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA OPERACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE	100%			
1	Prepago / Pospago	Mejora en la Calidad de la Atención Telefónica	15%	ISC Atención Telefónica	7.68	7.88
			10%	% de Not Ready Global	6.74%	6.42%
			10%	% de FCR	77.00%	78.00%
2	Prepago / Pospago	Mejora en la Calidad de la Atención Presencial	15%	ISC Atención Presencial	7.67	7.87
			8%	Nivel de Servicio mínimo Cav's Da's	3.59%	3.48%
			8%	Mantener en CAVs propios la tasa de solución en un promedio anual de 96.9%	96.86%	97.00%
			8%	Mantener en CAVs en DAs la tasa de solución en un promedio anual de 97.2%	97.16%	97.20%
3	Negocios / Empresas	Simplificar el procesos de venta y renovación de equipos	8%	ISC Compra y Renovación Facilidad	7.33	7.9
			4%	Reprocesos renovación Equipos	6%	4.0%
			4%	Casos Negados	12%	8.0%
4	Negocios / Empresas	Mejorar la calidad de reparación en el segmento Empresas	4%	ISC Soporte Técnico Eficacia de la reparación	7.4	7.69
			3%	% Reingreso de Terminales	0.82%	0.70%
			3%	% Casos fuera de tiempo	3%	4%

Tabla 65. Plan de Calidad Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

5.1.5 Levantamiento de Vicepresidencia de Control de Gestión y Finanzas

La Vicepresidencia de CdG y Finanzas tiene a su cargo 3 iniciativas, 2 directas y 1 indirecta.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA FINANZAS Y CDG	100%			
1	Pospago / Negocios / Empresas	Reducción de Reclamos de Facturación	23%	ISC Factura Claridad	8.4	8.7
			15%	% Reclamos de Facturación	3%	2%
2	Pospago / Negocios / Empresas	Reducción de Notas de Crédito por Negociación	23%	ISC Factura Exactitud	8.3	8.65
			8%	# N/C por Negociación	87	70
			8%	Valor % de NC por negociación sobre facturación	4.5%	3.6%
			8%	Relación % de N/C por Negociación vs. Total de N/C	34%	27%
3	Todos	Incrementar la aprobación automática de Crédito Venta	15%	% de Aprobaciones Automáticas	53%	70%

Tabla 66. Plan de Calidad Vicepresidencia de Control de Gestión y Finanzas

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

5.1.6 Levantamiento de Vicepresidencia de Tecnología de Red

La Vicepresidencia de Tecnología de Red tiene a su cargo 5 iniciativas directas, estas iniciativas están compuestas por indicadores de percepción y de gestión.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA TECNOLOGÍA DE RED	100%			
1	Todos	Mejora de la Calidad de Sonido	12%	ISC Calidad de Sonido	8.01	8.12
			5%	RXQual Downlink	11.0%	10.0%
			5%	% FER	5.0%	5.5%
2	Todos	Reducción de llamadas caídas, llamadas mudas e interrupciones	12%	ISC Cortes e interrupciones	7.51	7.61
			5%	Drop Call	1.40%	1.20%
			5%	Call Reestablishment exitoso	8500	11000
3	Todos	Mejoramiento de la Continuidad de la Conexión	12%	ISC Internet Móvil estabilidad	7.14	7.24
			5%	# Desconexiones anormales	0	0
			5%	Drop Call datos	7.50%	8.30%
4	Todos	Mejoramiento de Rapidez en Establecimiento de Conexión	12%	ISC: Internet Velocidad	7.00	7.10
			5%	Latencia	3.80	2.00
			5%	Velocidad	375.00	400.00
5	Empresas	Reducción de los incidentes de Red Fija	6%	ISC Cortes e interrupciones	7.51	7.61
			2%	Solucion de Incidentes no mayores a tres horas	50%	75.0%
			2%	% de enlaces afectados	16.0%	14.0%
			2%	Promedio de indisponibilidad por enlace	51.00	32.78

Tabla 67. Plan de Calidad Vicepresidencia de Tecnología de Red

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

5.1.7 Levantamiento de Vicepresidencia Comercial

La Vicepresidencia Comercial tiene a su cargo 1 iniciativa directa que cuenta con 1 indicador de gestión y 1 indicador de percepción.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA COMERCIAL	100%			
1	Prepago / Pospago	Mejorar la disponibilidad de equipos en DAS Premium altas y renovaciones	50%	ISC Compra y Renovación Disponibilidad variedad	7.27	7.84
			50%	% de Modelos Disponibles DAS	76.00%	80.00%

Tabla 68. Plan de Calidad Vicepresidencia Comercial

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

5.1.8 Levantamiento de Vicepresidencia de Tecnología de Información

La Vicepresidencia de Tecnología de Información tiene a su cargo 6 iniciativas indirectas, todas ellas con 1 indicador de gestión.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA EMPRESAS	100%			
1	Todos	Incrementar el porcentaje de resolución de tickets con afectación al cliente en el nivel 1 de Mesa de Ayuda	20%	Porcentaje de Incidentes con afectación al cliente resueltos en el primer nivel	86.00%	87.00%
2	Negocios / Empresas	Incrementar el cumplimiento de ANS de atención de Tickets cuentas K	15%	Porcentaje de cumplimiento de ANS para cuentas K medido como promedio mensual	91.00%	92.00%
3	Postpago	Incrementar el cumplimiento de ANS para cuentas Postpago	15%	Porcentaje de cumplimiento de ANS para Cuentas postpago medido como promedio mensual acumulado	88.00%	89.00%
4	Prepago / Postpago	Incrementar el uso de la página Web	15%	Número de visitas a la página Web	9.5MM	10MM
5	Negocios / Empresas	Incrementar el uso de la página Web de Negocios y Empresas	15%	% de clientes que utilizan la Web	25%	30%
6	Todos	Reducir tiempo de indisponibilidad SCL	20%	Minutos de Indisponibilidad medido como Promedio Ponderado mensual acumulado	5.50	5.95

Tabla 69. Plan de Calidad Vicepresidencia de Tecnología de Información

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

5.1.9 Levantamiento de Vicepresidencia de Empresas

La Vicepresidencia de Empresas tiene a su cargo 3 iniciativas directas que cuenta con indicadores de percepción y de gestión.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA EMPRESAS	100%			
1	Negocios / Empresas	Mantener frecuencia de contacto con lo clientes	25%	ISC Ejecutivo Comercial	7.8	8
			15%	Número de visitas promedio por cliente	3.5	4
2	Negocios / Empresas	Reducción de recepción de ofertas recibidas de la Competencia	25%	ISC Oferta	7.7	7.9
			15%	Ofertas recibidas de la Competencia	0.4	0.5
3	Empresas	Reducción de Tiempos de Instalación y Mejora de Calidad	10%	ISC Instalación	7.54	7.84
			5%	Tiempo de instalacion	56%	70.0%
			5%	% de Errores en el proceso Instalación	8%	6%

Tabla 70. Plan de Calidad Vicepresidencia de Empresas

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

5.1.10 Levantamiento de Vicepresidencia Legal

La Vicepresidencia Legal tiene a su cargo 1 iniciativa directa que cuenta 2 indicadores de gestión y percepción.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA LEGAL	100%			
1	Todos	Incrementar el cumplimiento de tiempos de cierre de casos en la defensoría del pueblo.	50%	ISC Imagen	7.8	8
			50%	Dias de Cierre	35	30

Tabla 71. Plan de Calidad Vicepresidencia Legal

*Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar
Autor: María Cecilia Chávez*

5.2 Plan de Calidad de la Empresa

Como se mencionó en el apartado 5.1, el plan de calidad de la Empresa, Movistar, estará compuesto por el resultado de todas las Vicepresidencias.

El Plan de Calidad estará compuesto por:

- La calificación de 10 Vicepresidencias
- 30 Iniciativas
- 66 Indicadores
 - 21 Indicadores de Percepción
 - 45 Indicadores de Gestión

5.2.1 Definición de roles

Es necesario determinar los roles de los responsables del plan de calidad de la Empresa para su seguimiento.

5.2.1.1. Responsable del Plan de Calidad Empresa

El responsable global es el Vicepresidente de Operaciones y Servicio al Cliente debido a que tanto el área de Calidad y Procesos, a cargo de las iniciativas de gestión, como el área de Información Estratégica, a cargo del ISC, se encuentran dentro esta Vicepresidencia. Será quién reporte el cumplimiento del Plan de Calidad tanto al Presidente de la Organización como al área Regional.

5.2.1.2. Responsable del Plan de Calidad de Vicepresidencia

El responsable del cumplimiento de cada Vicepresidencia será el Vicepresidente de la misma, este responsable velará por el cumplimiento de su Vicepresidencia ya que tiene una visión global de todas las Gerencias y los procesos involucrados. Serán quienes reporten este cumplimiento al Vicepresidente de Operaciones y Servicio al Cliente.

5.2.1.3. Responsable de Iniciativas

Dentro del Plan de Calidad están establecidas 30 iniciativas repartidas entre las 10 Vicepresidencias, cada iniciativa tiene un responsable que será quién reporte a cada Vicepresidente el status de su iniciativa. Adicionalmente, deberá registrar los cumplimientos de la misma y realizar seguimiento a los planes de acción establecidos en caso de no cumplir la meta.

5.2.1.4. Responsable de Calidad y Procesos

Como se mencionó en el apartado 5.2.1.1, la Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente cuenta con un área de Calidad y Procesos que velan por el cumplimiento de las normas de calidad de la Empresas, también son responsables de las certificaciones ISO de la Empresa. Cada iniciativa tendrá un responsable de esta área que será quién valide la metodología utilizada para el cumplimiento de la misma, también el levantamiento y registro de los indicadores.

5.2.1.5. Equipo de Trabajo

Cada responsable de las iniciativas conformará un equipo de trabajo de acuerdo a las necesidades establecidas para cumplir con la misma. Este equipo de trabajo puede estar conformado por colaboradores de la Vicepresidencia a la que pertenece la iniciativa como colaboradores que pertenezcan a otras Vicepresidencias.

Este equipo de trabajo tendrá reuniones recurrentes establecidas por el responsable de la iniciativa, en la cual se revisará el estatus de la misma, acciones levantadas y seguimiento de las acciones.

5.2.2 Medición del Plan de Calidad

En este apartado se establecerá la manera de medir el Plan de Calidad de la Empresa, así como también los rangos de cumplimiento.

5.2.2.1 Rangos de cumplimiento

El cumplimiento del Plan de Calidad será tanto para la Empresa como para cada Vicepresidencia, de esta manera se podrán establecer planes de acción sobre el área responsable y así sobre la o las iniciativas que se encuentren fuera del cumplimiento establecido.

Los rangos establecidos son los siguientes:

- Cumplimiento (verde) $\geq 95\%$
- Advertencia (amarillo) $\geq 90\% > 95\%$
- No cumplimiento (rojo) $< 90\%$

5.2.2.2 Cumplimiento Plan de Calidad

A continuación se muestra un ejemplo de medición del Plan de Calidad mensual, en la Tabla 72. se puede observar el cumplimiento total de la Empresa en función de la calificación de cada una de sus Vicepresidencias.

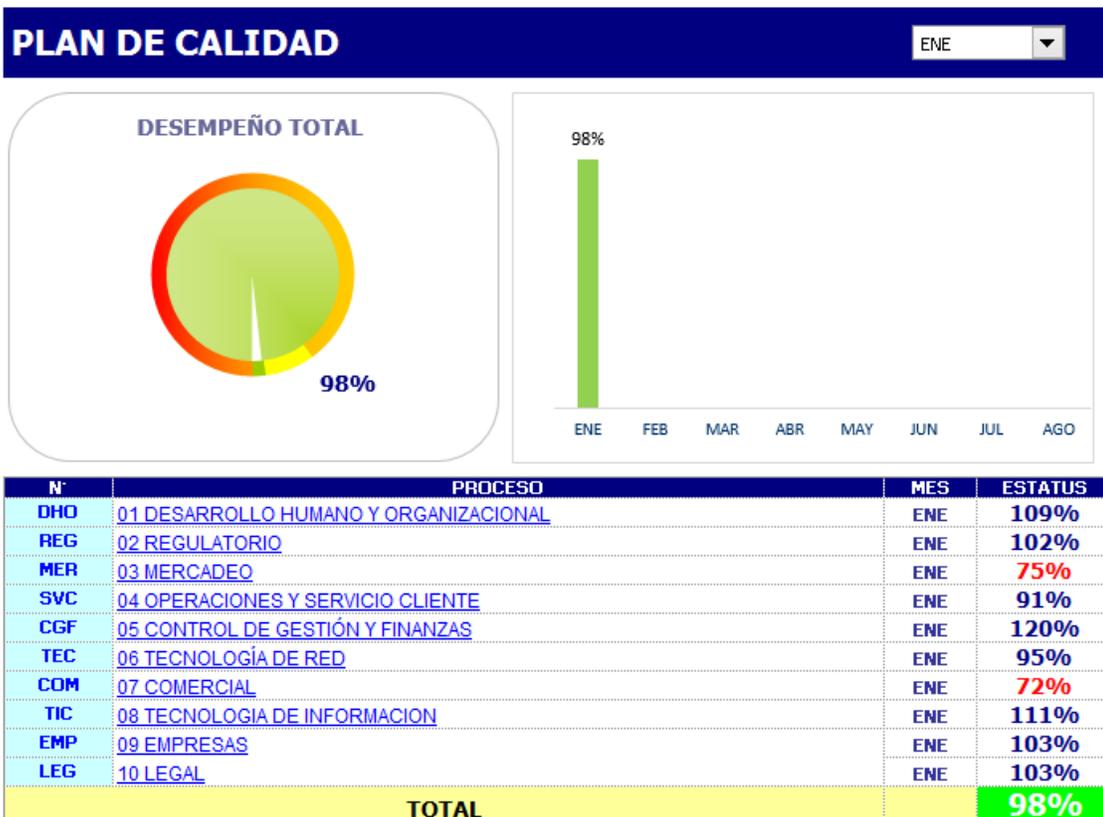


Tabla 72. Cumplimiento mensual Empresa

*Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar
Autor: María Cecilia Chávez*

La calificación de la Empresa del mes de Enero sería de 98%, es decir estaría en Cumplimiento, sin embargo las Vicepresidencias de Mercadeo y Comercial no están cumpliendo con los rangos establecidos al tener calificaciones de 75% y 72% respectivamente.

El siguiente paso será validar el cumplimiento de cada Vicepresidencia en función de cada una de sus iniciativas. En la Tabla 73. se observa que la calificación de 75% de la Vicepresidencia de Mercadeo se debe a 1 iniciativa cuyos 3 indicadores están con bajo cumplimiento.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META	Real	Cumplimiento
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA MERCADEO	100%					75%
1	Prepago / Pospago	Incrementar el uso de Recargas	15%	Atributo ISC: Recarga	8.1	8.3	8.1	15%
			10%	% de Uso mensual de Recargas	50%	60%	50%	8%
			10%	Conocimiento Programa de Recargas	70%	80%	52%	7%
2	Prepago / Pospago	Incrementar el uso de Promociones	15%	Atributo ISC: Precio	8.2	8.4	7.2	13%
			10%	% de Uso mensual de Promociones	40%	50%	12%	2%
			10%	Conocimiento de Promociones	70%	80%	16%	2%
3	Prepago / Pospago	Comunicar a los clientes los atributos que tienen mejor resultado propio y frente a la competencia.	12%	ISC Oferta	8.3	8.73	8.3	11%
			8%	% percepción de desempeño y innovación	51.0%	53.0%	45.0%	7%
4	Negocios / Empresas	Reducir Reclamos Por Roaming	4%	ISC: Roaming	7.26	7.86	7.2	4%
			3%	% Reclamos por roaming	1.96%	1.90%	1.90%	3%
			3%	# de Notas de Crédito por Roaming	120	100	100	3%

Tabla 73. Cumplimiento mensual Vicepresidencia Mercadeo

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

En la Tabla 74. se observa que la calificación de 72% de la Vicepresidencia Comercial se debe a 1 iniciativa y debido a que uno de sus indicadores está con bajo cumplimiento.

Nº	SEGMENTO	INICIATIVA	PONDERACIÓN	INDICADOR	MINIMO ACEPT.	META	Real	Cumplimiento
		DESEMPEÑO VICEPRESIDENCIA COMERCIAL	100%					72%
1	Prepago / Pospago	Mejorar la disponibilidad de equipos en DAS Premium altas y renovaciones	50%	ISC Compra y Renovación Disponibilidad variedad	7.27	7.84	7.1	45%
			50%	% de Modelos Disponibles DAS	76.00%	80.00%	43%	27%

Tabla 74. Cumplimiento mensual Vicepresidencia Comercial

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

Una vez identificadas las iniciativas que se encuentran con incumplimiento dentro de cada Vicepresidencia, se deben a su vez identificar las causas de incumplimiento y los planes de acción que se registrarán para su seguimiento. Se tomará como ejemplo a la iniciativa de Mejorar la disponibilidad de equipos en DAs Premium altas y renovaciones con su indicador de % de Modelos Disponibles DAs de la Vicepresidencia Comercial que actualmente se

encuentra con un cumplimiento del 27% sobre el 50% de su ponderación como se puede observar en la Tabla 74.

En la Tabla 75. se observa la ficha de cumplimiento y seguimiento de la iniciativa antes mencionada. Dentro de esta ficha se llevará el cumplimiento mensual del indicador y su tendencia en relación al mes anterior. Adicionalmente se visualizará de manera gráfica la evolución del mismo teniendo como comparación la meta a final de año. Es importante además registrar el problema identificado, su causa, plan de acción, responsable y plazo de cumplimiento.

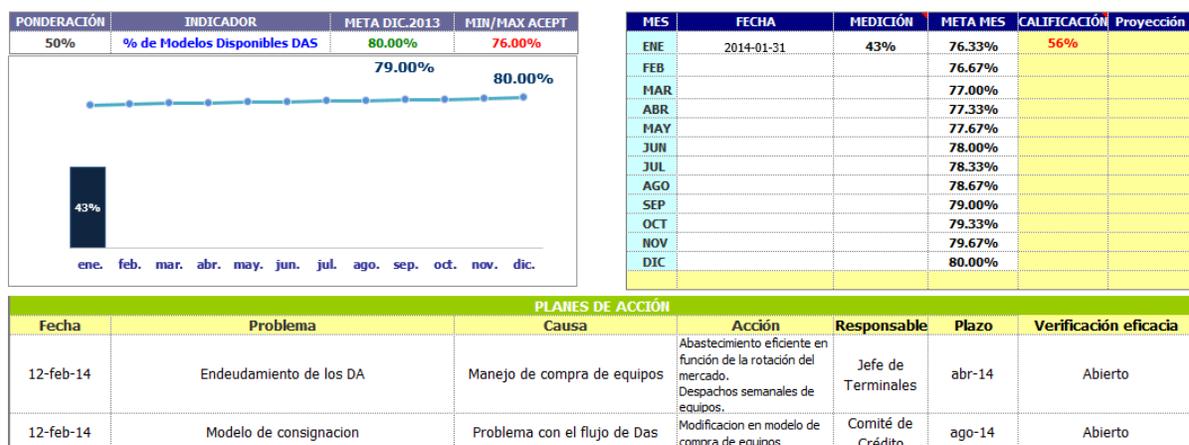


Tabla 75. Cumplimiento indicador % de Modelos Disponibles DA

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar
 Autor: María Cecilia Chávez

La medición del Plan de Calidad se la realizará de manera mensual y el proceso de validación de cumplimiento por cada Vicepresidencia es responsabilidad de cada Vicepresidente que lo deberá realizar de manera mensual y así sucesivamente con cada iniciativa asignada y sus respectivos indicadores.

5.3 Comparativo de medición

El modelo actual que está siendo utilizado por Movistar cuenta con dos aristas de medición, una del ISC y otra del BSC compuesto por indicadores de gestión de los procesos de la compañía, cada una de ellas está siendo medida de manera independiente y sin relación entre sí. Adicionalmente el BSC está compuesto de más de 100 indicadores por lo que el control a niveles directivos se vuelve prácticamente imposible.

Con el nuevo modelo propuesto de medición del Plan de Calidad, se tiene una visión macro del cumplimiento de todos los indicadores de gestión y del índice de satisfacción al cliente (ISC), y en una sola visualización se puede obtener el resultado mensual de la compañía. Adicionalmente si se quiere entrar al detalle de una Vicepresidencia específica, de una iniciativa o de un indicador, se puede contar con la información de manera integrada cuando este análisis sea requerido.

El responsable del ISC en Movistar, Vicepresidente de Operaciones y SVC, considera que el modelo propuesto de medición es integral y transversal a toda la Empresa. Se lo ha presentado al Comité Ejecutivo y será implementado para el año 2015.

5.4 Propuesta de Implementación del Plan de Calidad

La implementación del Plan de Calidad estará dividida en las siguientes actividades:

- a. Presentación de Plan a Comité Directivo: Presentación por parte del Vicepresidente de Operaciones y Servicio al Cliente al Comité Ejecutivo, conformado por el Presidente Ejecutivo y los 10 Vicepresidentes de las diferentes área de Movistar

- b. Aprobación de Plan de Calidad por parte del Comité Ejecutivo: Se analizará el impacto de la Implementación del Plan de Calidad desde la perspectiva de cada uno de los Vicepresidentes y la afectación a sus diferentes áreas.
- c. Asignación de Presupuesto para la Implementación: Una vez aprobada la Implementación del Plan de Calidad, el Vicepresidente de Control de Gestión y Finanzas gestionará la aprobación del Presupuesto para la ejecución del Plan con la casa Matriz ubicada en España.
- d. Designación de responsables de cada Vicepresidencia: El responsable de rendir cuentas de cumplimiento por cada Vicepresidencia puede ser el mismo Vicepresidente u otro colaborador en caso de que así se decida con la respectiva justificación.
- e. Designación de responsable de cada Iniciativa: El responsable debe rendir cuentas de cumplimiento por cada iniciativa, este responsable será designado por el responsable de cada Vicepresidencia.
- f. Conformación del equipo de cada iniciativa: Equipo ejecutor de cada una de las 30 iniciativas levantadas, será conformado por el responsable de cada iniciativa.
- g. Establecimiento de plan de seguimiento, control y corrección para cada iniciativa, vicepresidencia y Plan de Calidad General: El responsable de cada iniciativa será quien lidere los procedimientos necesarios para el cumplimiento de su iniciativa y presentación de resultados frente a la Vicepresidencia y de ser necesario al Comité Ejecutivo.

A continuación en la Tabla 76. se muestran los responsables, recursos asignados y tiempos de implementación para cada una de las tareas antes descritas.

Tareas	Responsable	Recursos Asignados	Fecha Propuesta
a	Vicepresidente de Operaciones y Servicio al Cliente	1	15/04/2015
b	Comité Ejecutivo	10	17/04/2015
c	Vicepresidente Control de Gestión y Finanzas	1	22/04/2015
d	Comité Ejecutivo	10	27/05/2015
e	Responsable de cada Vicepresidencia	30	15/05/2015
f	Responsable de cada Iniciativa	*12	08/05/2015
g	Responsable de cada Iniciativa	30	15/06/2015

Tabla 76. Tablero de Implementación Plan de Calidad

Fuente: Modelo Plan de Calidad, Movistar

Autor: María Cecilia Chávez

* La asignación de recursos para el equipo de trabajo dependerá de cada iniciativa, se propone como ejemplo 12 personas por cada una de estas.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Se encuentra establecido un modelo propuesto para la construcción del Plan de Calidad de empresa de telefonía móvil que conjuga tanto indicadores de gestión como de percepción. Se concluye que el modelo es transversal a la organización y contribuye a mejorar el Índice de Satisfacción al Cliente.
- El modelo propuesto del Plan de Calidad pudo ser establecido a través de levantamiento de la situación actual de los clientes de empresas de servicios de telefonía móvil y a través de la investigación de los conceptos teóricos relacionados al campo de la Satisfacción al Cliente y a los indicadores de Gestión.
- Se indagó dentro de la empresa Movistar Ecuador para levantar las necesidades específicas en el campo de Satisfacción al Cliente en cada uno de sus segmentos de clientes y se concluyó que para los segmentos de alto valor (Pospago, Negocios y Grandes Empresas) es importante la Atención mientras que para el segmento de Prepago es prioritario el Precio.
- Se identificaron los elementos relevantes para construcción del Plan de Calidad de la Empresa y se levantaron 30 iniciativas repartidas entre las 10 Vicepresidencias de la Organización.
- El contar con un Plan de Calidad de una empresa de telecomunicaciones que incluya los indicadores de percepción como los indicadores de gestión permite tener una

visión global de los productos y servicios y que los clientes están recibiendo. De esta manera la Empresa actuará de forma oportuna y eficaz con mayor precisión sobre las áreas o procesos que requieran un ajuste.

- Las áreas de Servicios al Cliente, Técnica y de Mercadeo son las que tienen mayor cantidad de iniciativas, entre las 3 tienen 13 de las 30 iniciativas, es decir casi el 50%. Tienen el mayor peso de cumplimiento del plan de calidad debido a que son las áreas que tienen incidencia directa con el cliente y por tanto sus iniciativas son las de mayor peso para el cliente final.
- El que todas las Vicepresidencias tengan asociadas iniciativas de cumplimiento del Plan de Calidad de la Empresa, involucra a todas las áreas e incentiva a trabajar como un todo con un fin común. Adicionalmente cada área se siente parte del cumplimiento de la compañía.
- El buen manejo de la imagen corporativa, atención al cliente, mercadeo y cadena de valor para adelantarse a las necesidades de los clientes dan como resultados una manera eficiente de hacer empresa. Siempre debe primar la calidad y el servicio para mantener satisfechos a los clientes.
- Con la aplicación del presente Plan de Calidad, se presente focalizar la inversión a aquellas áreas y procesos que tienen mayor incidencia en la percepción de calidad y buen servicio para el cliente. Así como también construir una ventaja competitiva

frente a otras operadoras en el mercado y diferenciarse a través de un buen servicio al cliente.

6.2 Recomendaciones

- El proceso de levantamiento de información relevante para el cliente se lo debe realizar cada año puesto que las necesidades de los clientes pueden variar o tener un peso diferente en su preferencia. También año con año se van mejorando los procesos, por lo que a medida que pase el tiempo se irán afinando todos los procesos importantes para el cliente de una empresa de telecomunicaciones.
- El Plan de Calidad se lo mide de manera mensual, se recomienda el analizar si los indicadores de gestión mueven los indicadores de percepción de manera trimestral. De esta manera se asegurará que los indicadores de gestión que se encuentran en el plan de calidad son los que realmente son importantes para los clientes y por lo tanto mejoran los indicadores de percepción. Si por el contrario el indicador de gestión se encuentra en cumplimiento y el de percepción en no cumplimiento, es necesario encontrar otro indicador de gestión que sea el que es importante para el cliente.
- Es indispensable construir el Plan de Calidad en función de todas las Vicepresidencias y a su vez con iniciativas en cada una de ellas, de esta manera se obtendrá un compromiso global de toda la compañía.

- El cumplimiento de cada Vicepresidencia debe estar lo más desagregado posible, de esta manera se podrán identificar las iniciativas y los indicadores que se encuentren con bajo cumplimiento y gestionarlos a través de planes de acción establecidos.
- Cada iniciativa del Plan de Calidad siempre debe contar con indicadores para que se pueda evaluar su cumplimiento. Todos los indicadores deben cumplir con las características de ser medibles en el tiempo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Academic, 2014 “Los diccionarios y las enciclopedias sobre lo académico” Consulta 23 de septiembre. <http://enciclopedia_universal.esacademic.com>
- Batista, Joan Maria y Coenders, Germà, 2000 “Modelos de ecuaciones estructurales. Cuadernos de estadística, 6” Madrid, La Muralla
- Bisquerra, Rafael, 1989 “Introducción conceptual al análisis multivariable. Vol. II”, Barcelona, PPUCEPAL, 2010 “Curso de Gerencia Social”
- Crosby, Philip, 1987 “La Calidad no cuesta”, Ciudad de México, CECSA
- Drucker, Peter, 2001 “Lo esencial de Drucker”, Harpercollins
- Feigenbaum, Armand, 1986 “Control total de la Calidad”, Ciudad de México, CECSA,
- Fundación CETMO, 2006 “Manual de apoyo para la gestión de la implantación de la calidad”, Cap5.
- Kotler, Philip, 2010 “Marketing 3.0”, Wiley,
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2008 “Fundamentos de Marketing” Ciudad de México, Prentice Hall
- Mangin, Lévy, 1999, “Modelización con Ecuaciones Estructurales y Variables Latentes”. Colección Universidad, Erica
- Mariño, Hernando, 2002 “Gerencia de Procesos”, Ciudad de México, Alfaomega

- Peters, Tom, 1988 "En busca de la excelencia", Warner Books, Parasuraman, Anathanarayanan, Zeithaml, Valerie, y Berry, Leonard, 1985 "A conceptual model of service quality and its implications for future research" Journal of Marketing Rico, Rubén, 1988 "Calidad Estratégica total", Buenos Aires, MacchiTaguchi, Genichi, 1989 "Quality Engineering in Production Systems" New York, McGraw-Hill

ANEXOS

Introducción a las Redes Bayesianas

Aplicación con el software Bayesia Lab

Telefónica Móviles Perú
Dirección de Calidad, procesos y lealtad
Jefatura de planificación y mejores prácticas
28.11.2013

En el 2009 necesitábamos cambiar

Teníamos que...



Romper la estabilidad del ISC e iniciar una tendencia de mejora: Debíamos buscar una mejora sostenida del ISC y hacerlo de forma diferente.



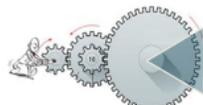
Buscar iniciativas con impacto: Hasta entonces el plan se diseñaba con las iniciativas propuestas por las áreas, sin saber su impacto en el ISC



Focalizarnos en los indicadores que realmente impactan: Existían gran cantidad de métricas a las que se asignaban metas y no se conocía su impacto en el ISC



Mejorar el proceso de asignación de metas y alinear a todos con el ISC: Se asignaban metas en base a resultados históricos en negociaciones arduas e ineficientes



Desplegando gradualmente nuestro modelo de mejora continua, empezando por la calidad básica



Illuminati Definición y objetivos

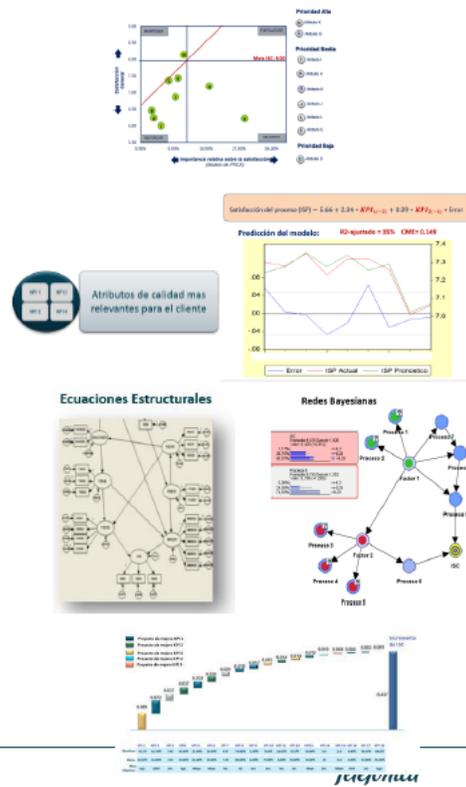
Definición

Es una metodología de solución creativa para una empresa de la complejidad y envergadura de Telefónica, basada en herramientas y técnicas estadísticas que fueron aplicadas después de profundas investigaciones a referencias bibliográficas.

“Illuminati”, termino latín que significa “iluminado”, pues dio luz en la búsqueda de la mejora de la satisfacción.

Objetivos

- ❑ Identificar y relacionar variables operativas (KPIs) con variables perceptuales.
- ❑ Cuantificar el impacto de un KPI en el ISC, el cual permite desplegar el modelo de mejora continua en la organización.



Iluminati

Herramientas estadísticas



Iluminati

Breve explicación de los pasos



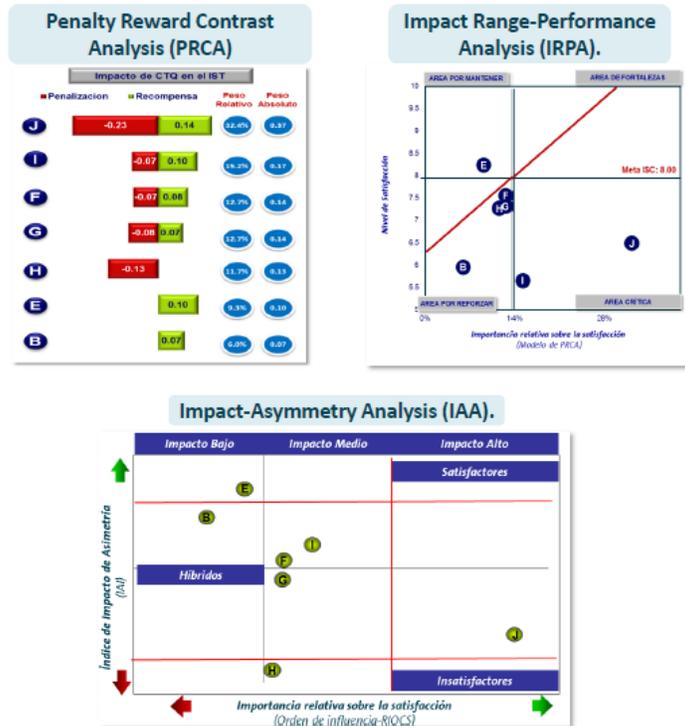
PASO 1 Identificación y Medición de CTQs

Estudio de Soporte Técnico Móvil...

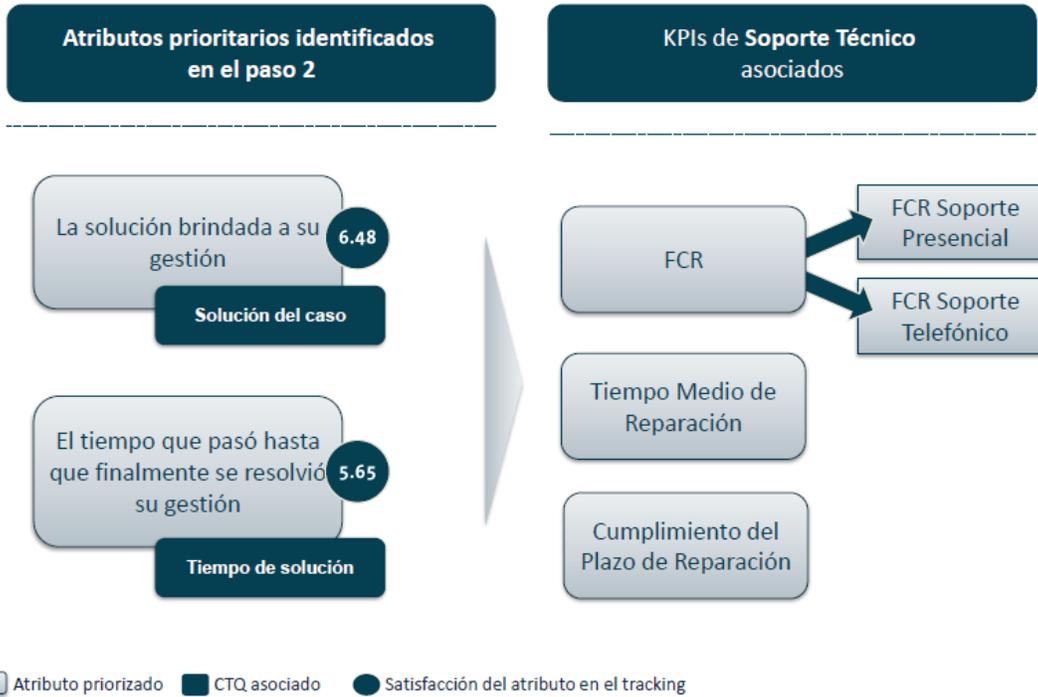


PASO 2: Priorización de CTQs por proceso

- Prioridad Alta**
 - J** La solución brindada a su gestión.
 - I** El tiempo que pasó hasta que finalmente se resolvió su gestión.
- Prioridad Media**
 - F** El interés y compromiso mostrado por la persona que lo atendió en el servicio técnico
 - G** La capacidad o nivel de conocimiento de la persona que le atendió en el servicio técnico
 - H** La claridad de la información brindada por la persona que lo atendió.
 - B** El tiempo de espera desde que fue transferido hasta que un asesor de servicio técnico contestó su llamada
- Prioridad Baja**
 - E** La amabilidad y cordialidad mostrada por la persona que lo atendió.

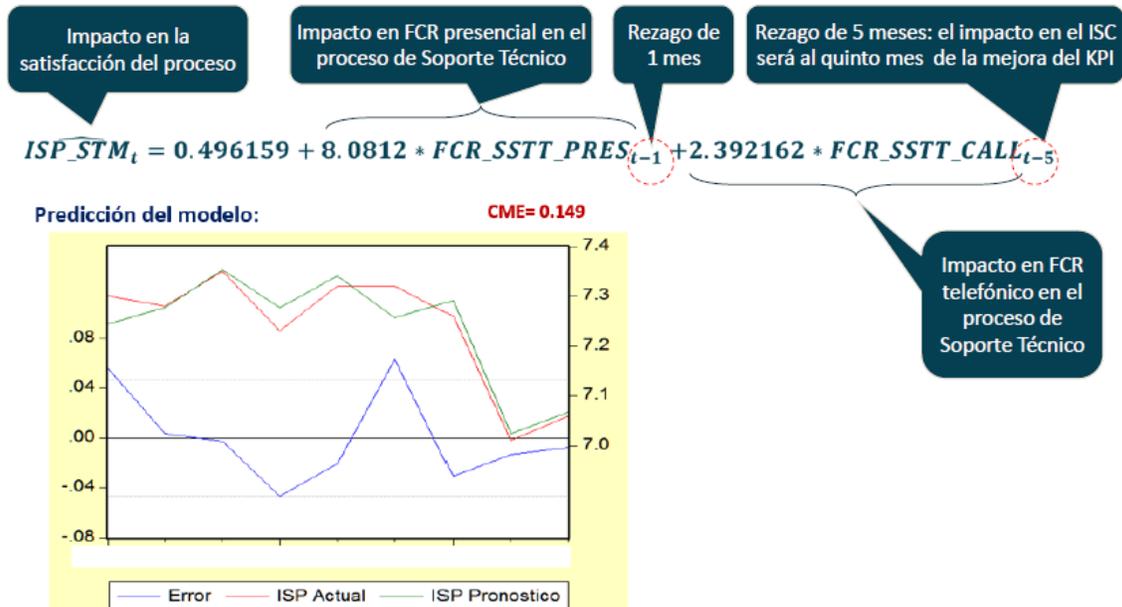


PASO 3: Se identifican los KPIs a priorizar



PASO 4: Cuantificación del impacto de los KPIs en satisfacción del proceso

Tomemos el FCR como ejemplo al ser el KPI de mayor impacto...

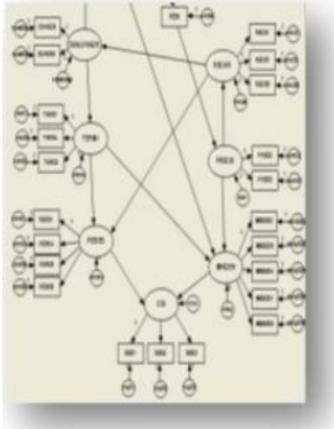


PASO 5: Proyección del ISC acorde a las metas

Ecuaciones Estructurales

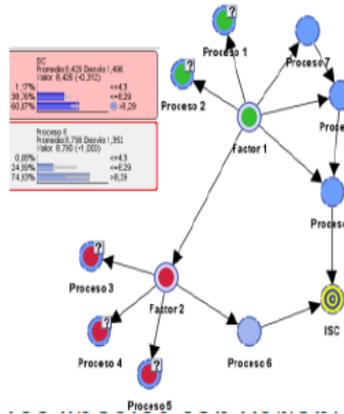
Se encuentran las relación entre:

Procesos → ISC Postpago



Modelo de Redes Bayesianas

1. Se estipula una **meta de ISC de 8.00** en Postpago
2. Soporte Técnico debe mejorar en **0.68 puntos**



Regresión

Para alcanzar los 0.68 puntos de mejora se calcula:

1. Las **metas finales de cada KPI** de SSTT
2. El **Impacto final en el ISC** de Postpago

Metas a Juicio Experto: (Soporte Técnico)

FCR Presencial = **75%**
FCR Call center = **49%**

Metas Requeridas (Soporte Técnico)

FCR Presencial = **80%**
FCR Call center = **60%**

Impacto de cada KPIs en el ISC

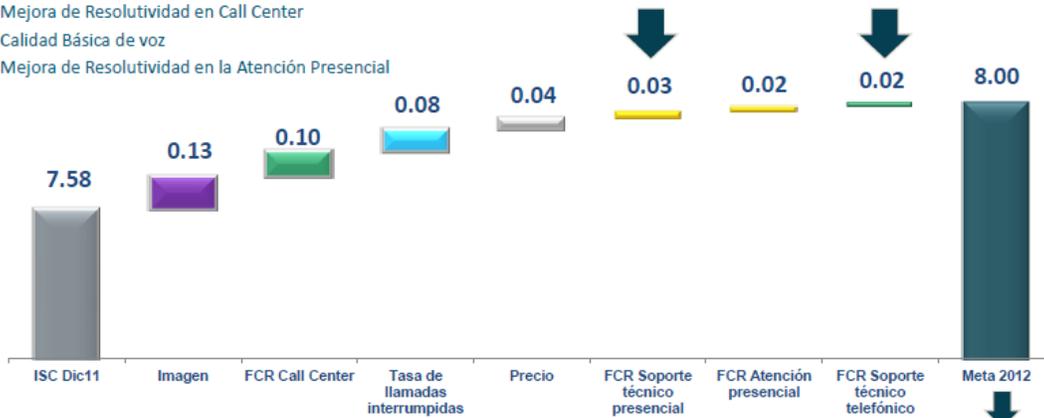
FCR Presencial -> **+0.03**

FCR Call center -> **+0.02**

Paso 6: Desarrollo de Planes de Mejora

Proyectos 2012

- Plan de Comunicación
- Mejora de Resolutividad en Call Center
- Calidad Básica de voz
- Mejora de Resolutividad en la Atención Presencial



	ISC Dic11	Imagen	FCR Call Center	Tasa de llamadas interrumpidas	Precio	FCR Soporte técnico presencial	FCR Atención presencial	FCR Soporte técnico telefónico	Meta 2012
Línea Base Dic11	7.95	7.95	47.9%	1.3%	7.67	66.7%	75.2%	49.3%	7.58
Meta	8.47	8.47	70.0%	1%	7.85	72%	80%	60.0%	8.00
Mes en que debe llegar a meta	Dic	Dic	Jun	Nov	Dic	Nov	Sept	Jul	Dic

Iluminati

Logros obtenidos

Foco

Metas transformacionales

Confianza

Liberación de Recursos

Mejora del ISC

- ✓ Identificación de los indicadores que mueven el ISC y cuales son sus metas
- ✓ Pocos proyectos a gestionar, enfocándose en los clave, permitiendo poner recursos en lo que importa.
- ✓ Único set de indicadores a gestionar desde el comité de calidad, dejando de lado a los no útiles / «nice to have» para la mejora del ISC
- ✓ Establecimiento de metas rápidamente, superando así las negociaciones largas
- ✓ Incremento del peso del ISC en el SRV al dotar a las metas de credibilidad y utilidad.
- ✓ Se dio credibilidad y contundencia estadística al plan de Calidad
- ✓ Calidad ahora es parte fundamental de la mejora al señalar dónde hay que apuntar y participar en el diseño de los proyectos de mejora, su lanzamiento y seguimiento
- ✓ Liberación de recursos en los diferentes equipos, dejando de hacer lo no clave. Ejemplo: Apagado de ISO's que no tenían un impacto positivo en ISC, traslado de HH hacia la obtención de KPIs que contribuyen con el ISC y al mining necesario para los proyectos de mejora



Telefónica - Perú



ANEXO 2. Cuestionarios de ISC Movistar Ecuador 2014

CUESTIONARIO PREPOS 2014 ECU

Buenos días/tardes me llamo _____ trabajo para _____, un instituto de investigación de mercados. Estamos realizando un estudio para conocer el nivel de satisfacción con el servicio de las empresas de telefonía celular. ¿Podría dedicarnos 10 minutos? Muchas gracias por su colaboración.

F. FILTROS Y DEFINICIÓN DEL SERVICIO

F01A. ¿Es usted el usuario habitual de este teléfono celular?

<input type="checkbox"/> 1	Sí, soy yo	Pasar a F01C
<input type="checkbox"/> 2	No, es otra persona	Hacer F01B
<input type="checkbox"/> 99	Ns/Nc	FIN DE ENTREVISTA

F01B. Por favor, ¿podría hablar con el usuario habitual?

<input type="checkbox"/> 1	Sí, le comunico	Continuar
<input type="checkbox"/> 2	No está en este momento	Organizar cita y DESPEDIDA
<input type="checkbox"/> 3	No	FIN DE ENTREVISTA
<input type="checkbox"/> 99	Ns/Nc	FIN DE ENTREVISTA

F01C. ¿Me puede indicar por favor su edad? _____ (Anotar) **(Si es menor de 14/16/18 (según país) FIN ENTREVISTA)**

F01D. ¿Este teléfono es para su uso personal o lo paga su empresa o negocio?

<input type="checkbox"/> 1	Personal	Continuar
<input type="checkbox"/> 2	Empresa	FIN DE ENTREVISTA

(Si la información facilitada por el cliente no coincide con la registrada en el listado finalizar la llamada)

F02. ¿Estoy llamando a un teléfono...

<input type="checkbox"/> 1	Movistar	
<input type="checkbox"/> 2	...	
<input type="checkbox"/> 98	Otros _____	
<input type="checkbox"/> 99	Ns/Nc	FIN DE ENTREVISTA

(Si la información facilitada por el cliente no coincide con la registrada en el listado finalizar la llamada)

F03. ¿Qué modalidad tiene?

<input type="checkbox"/> 1	Contrato / Pospago	
<input type="checkbox"/> 2	Tarjeta / Prepago	
<input type="checkbox"/> 3	Mixta / Cuenta Controlada / Ahorro	(Leer si se solicita: es una combinación de sistema de renta o contrato y tarjeta prepago)
<input type="checkbox"/> 99	Ns/Nc	FIN DE ENTREVISTA

F04A. ¿Me puede indicar por favor cuál es su ciudad habitual de residencia...? _____ (Anotar)

F04B. Región ó Área territorial. **(NO PREGUNTAR registrar según la ciudad de residencia F04A)**

<input type="checkbox"/> 1	Quito
<input type="checkbox"/> 2	Guayaquil
<input type="checkbox"/> 3	Otros Sierra
<input type="checkbox"/> 4	Otros Costa
<input type="checkbox"/> 5	Oriente/ Galápagos

Explicación Escala y orden cuestionario

Nos vamos a centrar en el servicio de Movistar (o empresa citada en F02).

Le vamos a pedir que valore su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio. Para ello usaremos una escala de 1 a 10, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, utilizando el resto de valoraciones para situaciones intermedias.

(Si el entrevistado se desvía y quiere centrarse en un problema concreto, centrar y decir que hablaremos de averías, reclamaciones,... más adelante)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente	Muy	Bastante	Algo	Indiferente		Algo	Bastante	Muy	Totalmente
Insatisfecho						Satisfecho			

Si es necesario, detallar más la escala:

OFE. OFERTA COMERCIAL

OFE01. En los últimos seis meses, ¿contrató o intentó contratar algún servicio de como por ejemplo un nuevo plan, o un nuevo servicio de valor agregado o servicio de Internet, o alguna promoción?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar a OFESGSC
99	Ns/Nc	Pasar a OFESGSC

OFE02A. ¿Qué producto o servicio contrató o intentó contratar? (Si es más de uno, anotar el más importante para el cliente en terminos de uso o coste) (no leer opciones)

1	Nuevo plan
2	Correo Móvil en el celular
3	Navegación en el celular
4	Internet Móvil Modem USB
5	Moviltalk
98	Otros. ¿Cuál? _____

OFE02B. ¿Qué canal utilizó para contratar o intentar contratar?(leer las opciones)

1	Tienda	4	Página Web Movistar
2	Call Center	98	Otro. ¿Cuál? _____
3	Ejecutivo/ Fuerza de venta	99	Ns/Nc

(Sólo si OFE01=1) OFE08. ¿Finalmente contrató el producto por el que se informó?

1	Sí	Pasar a OFE02
2	No	Hacer OFE08A
99	Ns/Nc (no citar)	Pasar a OFE02

(Si OFE08=2) OFE08A. **¿Por qué motivo no lo contrató? (no leer) (Respuesta única, anotar el motivo principal)**

1	Mala atención comercial
2	Precio
3	Técnicamente no era posible la instalación
4	No quisieron vendérselo. Solvencia. Riesgos

98 Otros. ¿Cuál? _____

Respecto al proceso de información y venta, valore de 1 a 10 su satisfacción con ...

OFE02. La claridad de la oferta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(SÓLO SI OFE08=1)OFE05. La concordancia entre lo ofrecido por el asesor comercial y lo finalmente entregado por Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
OFE03. La adaptación de los productos y servicios que ofrece Movistar a sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(Sólo si OFE01=1)	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺
OFESG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción general con la oferta comercial de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(Sólo si OFE01= 2 o 99)	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺
OFESGSC. A pesar de no haber contratado recientemente un servicio de Movistar, cual es su opinión con la oferta comercial de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

COM. COMPRA/RENOVACIÓN

COM01. En los últimos seis meses, ¿ha cambiado o adquirido un nuevo teléfono?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar a COMSGSC
99	Ns/Nc	Pasar a COMSGSC

COM01B. En concreto, ¿ Realizó una renovación con su mismo número/ línea o compró el teléfono con un nuevo número/ línea?

1	Compra Nueva línea (Adquisición)
2	Renovación
99	Ns/Nc

COM01C. ¿Esta gestión fue efectuada con...?

1	Movistar
2	Distribuidor autorizado
3	Canales ajenos/no autorizados
99	Ns/Nc

Respecto a la compra / renovación (según respuesta en COM01B) del teléfono, cuál es su grado de satisfacción de 1 a 10 con...

	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺
COM02. La variedad de marcas y modelos de teléfonos que comercializa Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COM03. La disponibilidad del teléfono deseado en el momento de la compra/ renovación (Stock en tienda o web)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COM04. La facilidad de realizar la compra/cambio del nuevo teléfono	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COM05. El precio del equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COM90. Las promociones de teléfonos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺

COMSG. Finalmente, valore de 1 a 10 su satisfacción general con el proceso de cambio o adquisición de un nuevo teléfono de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

	☹ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
COMSGSC. A pesar de no haber cambiado o adquirido un nuevo teléfono, ¿Cuál es su opinión con el proceso de cambio o adquisición de teléfonos de Movistar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

RED. RED

Respecto al funcionamiento de la red, cuál es su grado de satisfacción de 1 a 10 con...

	☹ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
RED01A. El nivel de cobertura en zonas urbanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
RED01B. El nivel de cobertura en zona rural	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
RED02. Las llamadas sin cortes o interrupciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
RED03. La calidad del sonido durante la llamada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

	☹ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
REDSG. El funcionamiento de la red de Movistar en general	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

IM. INTERNET MOVIL

IMCEL00A. ¿Tiene contratado y ha utilizado en los últimos 6 meses el servicio de Internet Móvil de Movistar(o empresa citada en F02) para navegar desde su celular?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar al siguiente bloque
99	Ns/Nc	Pasar al siguiente bloque

IMCEL00B. ¿Posee usted un celular con posibilidad de navegar por internet y descargar aplicaciones?

1	Sí, dispongo de un Smartphone.
2	No, no dispongo de un Smartphone.
99	Ns/Nc

IMCEL00C. ¿Cómo se conecta habitualmente a internet desde su celular?

1	A través de la red de Movistar	Continuar
2	A través de Wi-Fi	Pasar al siguiente bloque
99	Ns/Nc	Pasar al siguiente bloque

IMCEL00D. ¿Con qué frecuencia usa el servicio Internet móvil de Movistar en su celular?

1	Todos los días
2	2 ó 3 veces a la semana
3	1 vez a la semana
4	Alguna vez al mes
5	Menos de una vez al mes
99	Ns/Nc

IMCEL00E. ¿En qué lugares utiliza habitualmente el servicio de internet móvil? (Nos referimos a aquellos sitios en los que se conecta a través de la conexión móvil, no redes Wifi.)

1	Ambientes cerrados (oficina, hogar, aeropuertos)
2	Ambientes abiertos (parques, calle, ...)
3	Lugares con movimiento (autobuses, metro, tren, automóvil, ...)
98	Otros. (IMCEL00B_OT)
	¿Cuál? _____

IMCEL00F. De los siguientes servicios, ¿Cuáles son los que utiliza con más frecuencia desde su celular? (Múltiple – Hasta 3 posibilidades)

1	Correo electrónico	
2	Banco	
3	Redes Sociales (Facebook, Twitter, Foursquare, Instagram, ...)	
4	Mensajería instantánea (Whatsapp, Line, ...)	
5	Llamadas de voz (Viber, Line, ...)	
6	Videollamadas (Facetime, Skype, Line, ...)	
7	Descarga de contenidos	
8	Noticias/periódicos	
9	Búsqueda de información	
98	Otros. ¿Cuál? _____	(IMCEL00C_OT)

IMCEL. Respecto al servicio de Internet Móvil para navegar desde el celular, utilizando la escala de 1 a 10, cómo valora Ud...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
IMCEL01. La cobertura geográfica de la señal, es decir, la posibilidad de conectarse a internet desde cualquier lugar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMCEL02. La estabilidad en la conexión (conexión sin cortes cuando se navega)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMCEL03. La velocidad de navegación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMCELSG. Entonces, globalmente, cuál es su satisfacción con el funcionamiento del servicio de Internet Móvil de Movistar (o empresa citada en F02), a través de su teléfono celular	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

PRODUCTOS Y SERVICIOS

(Local)

Con respecto a los productos y servicios que ofrece Movistar: Planes de Voz, Internet en el móvil, Internet en el computador, roaming, sms, recargas, movitalk, contenidos, llamame, recargame, transferencia de saldo/ tiempo, por favor valore de 1 a 10, su satisfacción con:

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
PROD90. Facilidad de activación o contratación del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD91. Facilidad de uso del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD92. El cumplimiento de sus expectativas con el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD93. Funcionamiento correcto del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD94. Satisfacción general de los productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

PUN. PROGRAMA DE PUNTOS

(Opcional)

PUN01. ¿Conoce el Programa de Puntos de Movistar?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasa a Bloque siguiente
3	Ns/Nc	Pasa a Bloque siguiente

⊗ Insatisfecho Satisfecho ☺

PUNSG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción con el Programa de Puntos de Movistar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

STE. SOPORTE TÉCNICO

STE01. ¿Ha necesitado recurrir al Servicio Técnico de Movistar en los últimos 6 meses? (Centrar en daños, problemas de funcionamiento de equipos, servicio técnico de terminales, reparación de equipos, envío al taller de equipos dañados o con problemas)

1	Sí	Continuar
2	No	Pasa a STESGSC
99	Ns/Nc	Pasa a STESGSC

STE01A. ¿Hizo uso de la garantía del equipo?

1	Sí
2	No
99	Ns/Nc

(ACTUALIZAR CON LAS MARCAS/MODELOS QUE EL PAÍS CONSIDERE RELEVANTE)

STE01AB. ¿Cuál es el modelo de su equipo/teminal ?

1	Iphone
2	Nokia
3	Blakberry
99	Otros

Valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con ...

STE06. La facilidad de contacto con el Centro Técnico para comunicar la avería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE07. La capacidad del operador para tratar su avería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE05. La eficacia de la reparación, es decir, la avería se solucionó correctamente y no volvió a tener ese problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE02. La rapidez en la resolución de la avería, es decir, el tiempo que transcurrió desde que se la comunicó a Movistar hasta que pudo volver a utilizar el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Sólo si STE01=1)

STESG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción global con el proceso de resolución de averías de Movistar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

⊗ Insatisfecho Satisfecho ☺

(Sólo si STE01=2/99)

STESGSC. A pesar de no haber tenido una avería reciente, ¿cúal es su opinión sobre el proceso de resolución de averías de Movistar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

ATC. ATENCIÓN TELEFÓNICA

ATC01. ¿En los últimos seis meses ha llamado Ud. al Call Center de Movistar?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasa a ATCSGSC
99	Ns/Nc	Pasa a ATCSGSC

Respecto al Centro de Atención al Cliente, valore de 1 a 10...

⊗ Insatisfecho Satisfecho ☺

ATC02. La sencillez del menú del sistema automático	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

ATC05 ¿Llegó a ser atendido por un operador?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar a ATC04
99	Ns/Nc	Pasar a ATC04

Valore de 1 a 10...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Solo si ATC05=1)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATC06. El tiempo de espera para ser atendido por el operador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATC04. La eficacia en la resolución, es decir, su solicitud se solucionó adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Sólo si ATC01=1)

ATCSG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción con el Centro de Atención al Cliente de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si ATC01=2/99)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATCSGSC. A pesar de no haber contactado recientemente, ¿cuál es su opinión sobre la atención telefónica al cliente de Movistar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

ATP. ATENCIÓN PERSONAL

ATP01. En los últimos seis meses, ¿ha estado en alguna tienda o Centro de Atención de Movistar?

1	Sí, en un Punto de Venta	Pasar a ATP02
2	Sí, en un Centro de Atención	Pasar a ATP02
3	Sí, pero no sabe si era Punto de Venta o Centro de Atención	Pasar a ATP02
4	Sí, en ambas	Continuar
5	No	Hacer ATPSGSC
99	Ns/Nc	Hacer ATPSGSC

Valore por favor de 1 a 10 su satisfacción con...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ATP02. El tiempo de espera para ser atendido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATP05. La eficacia en la resolución, es decir, su solicitud se solucionó adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Sólo si ATP01=1/2/3/4)

ATPSG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción con las tiendas o sucursales de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si ATP01=5/99)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATPSGSC. A pesar de no haber acudido recientemente a una tienda o sucursal de Movistar, ¿cuál es su opinión sobre las mismas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

WEB. PÁGINA WEB Y ATENCIÓN ONLINE

(Opcional)

WEB01. En los últimos seis meses, ¿ha visitado Vd. la página Web de Movistar?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar al siguiente bloque

Ns/Nc

Pasar al siguiente bloque

WEB01B. ¿Realizó alguna gestión?

- Sí
- No
- Ns/Nc

WEB01C. ¿Fue atendido por un operador on-line?

- Sí
- No
- Ns/Nc

Valore por favor, de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
WEB02. La variedad de los contenidos de la Web de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
WEB03. La utilidad de la información que aparece en la web de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
WEB04. La facilidad para encontrar la información que busca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(Solo si WEB01B=1) WEB05. La solución del motivo, inquietud o gestión por el cual accedio a la Web de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(Solo si WEB01C=1) WEB06. La capacidad del operador on-line para resolver/responder sus solicitudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
WEB07. La atención recibida en redes sociales (twitter,facebook...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
WEBSG. Valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la página web de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

FAC. FACTURA

(CONTRATO)

FAC01. ¿Ha revisado la factura de Movistar en los últimos 6 meses?

- Sí
- No
- Ns/Nc

Continuar
Pasar al bloque siguiente
Pasar al bloque siguiente

FAC01B. ¿A través de qué medio consulta su factura?

- Correo electrónico
- Portal Web de Movistar
- Otros
- Ns/Nc

Valore por favor, de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
FAC02. La claridad de la factura (es decir, la facilidad para entender la factura)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
FAC03. La exactitud de las cantidades en la factura (no hay errores en las cantidades facturadas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
FAC04. La anticipación con que le llega la factura por correo electrónico antes de que venza el plazo de pago	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

FACSG. Por favor, valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la factura de Movistar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

REC. RECARGA

REC00. ¿Ha realizado una recarga de saldo en su teléfono de Movistar en los últimos 6 meses? (TODOS)

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar al bloque siguiente
99	Ns/Nc	Pasar al bloque siguiente

Respecto a la recarga de su saldo, Por favor valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
REC01. La variedad de medios para realizar una recarga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
REC02. La utilidad del aviso sobre la necesidad de recargar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
REC04. La variedad de los montos de recarga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
REC90. El plazo de vigencia de la recarga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
REC91. Las promociones de recargas que ofrece MOVISTAR (tipo 2x1, 3x1 u otras)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RECSG. Valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con el servicio de recargas de saldo de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

PRE. PRECIO

Evalúe de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
PRE01. La relación precio/ calidad del servicio, es decir, el precio que paga por el servicio que recibe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PRE02. Los precios de Movistar en comparación con la competencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

IMG. IMAGEN

Le voy a leer una serie de afirmaciones sobre la imagen de Movistar, para cada una de ellas valore su grado de acuerdo/desacuerdo en una escala de 1 a 10, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo (**considerando el resto de valoraciones para situaciones intermedias**). Dígame si...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
IMG01. Movistar es una empresa cercana a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG02. Movistar es una empresa innovadora en telecomunicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG03. Movistar es una empresa que tiene una buena reputación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG93. Movistar es una empresa en la que confío	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SG. SATISFACCIÓN GENERAL

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
SG01. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con Movistar? Considere una escala de 1 a 10 donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SG02. En general, ¿cómo considera Vd. que Movistar en la actualidad cumple con sus expectativas? Considere una escala de 1 a 10, en la que 1 significa que no cumple para nada con sus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

expectativas y 10 significa que cumple totalmente con sus expectativas														
SG03. Imagine una empresa de telecomunicaciones que resulta perfecta en todos los aspectos. ¿Cómo consideraría que se encuentra Movistar respecto a esta compañía? Considere una escala de 1 a 10, donde 1 significa muy lejos y 10 significa muy cerca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			

FI. FIDELIZACIÓN

	Sí recomendaría ☺													
	☹ No recomienda													
FI01. ¿Con qué probabilidad recomendaría Vd. los servicios de Movistar a un familiar, amigo o colega? <u>Donde 1 significa que seguro que no recomendaría y 10 significa que seguro que si recomendaría</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			

(MISMA PREGUNTA CON DISTINTO ENUNCIADO, SEGÚN CONTRATO/PREPAGO)

	Si continuaría ☺													
	☹ No continuaría													
(Sólo Contrato F03=1 o F03=3) FI02. ¿Con qué probabilidad continuará utilizando los servicios de Movistar en el próximo año o cuando expire su contrato? <u>Donde 1 significa que seguro que no continuaría y 10 significa que seguro que si continuaría</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			
(Sólo Prepago F03=2) FI02. ¿Con qué probabilidad continuará utilizando los servicios de Movistar en el próximo año? <u>Donde 1 significa que seguro que no continuaría y 10 significa que seguro que si continuaría</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			

(MISMAS PREGUNTA CON DISTINTO ENUNCIADO, SEGÚN CONTRATO/PREPAGO)

	Permanecería ☺													
	☹ Cambiaría													
(Sólo Contrato F03=1 o F03=3) (SI FI02 > 5) FI02A. Si UD. pudiera conseguir con otra compañía que no fuera Movistar un ahorro del 5% en su Factura mensual, ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? <u>Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			
(Sólo Contrato F03=1 o F03=3) (SI FI02 <= 5) FI02B. Si Ud. Pudiera conseguir en la factura mensual de Movistar un ahorro de un 10% ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? <u>Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			
(Sólo Prepago F03=2) (SI FI02 > 5) FI02A. Si UD. pudiera conseguir con otra compañía que no fuera Movistar un ahorro mensual del 5%, ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? <u>Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			
(Sólo Prepago F03=2) (SI FI02 <= 5) FI02B. Si Ud. Pudiera conseguir un ahorro mensual de un 10% con Movistar ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? <u>Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99			

(MISMA PREGUNTA CON DISTINTO ENUNCIADO, SEGÚN SG01)

(SI SG01 ≤ 5) SU01. Usted ha valorado con (respuesta SG01) puntos su Satisfacción Global con Movistar, ¿puede indicarme sus principales motivos de insatisfacción?
(SI SG01 > 5) SU01. ¿Desea realizar alguna sugerencia que sirva para mejorar los servicios que ofrece Movistar? (**anotar**)

CLASIFICACIÓN

Para terminar...

CL01. Sexo del entrevistado (no preguntar, sólo anotar)

1. Hombre
2. Mujer
99. Ns/Nc

CL02. ¿Cuál es su nivel de estudios?

1. Sin estudios
2. Estudios primarios o Primer Grado completo
3. Secundario
4. Licenciado/Diplomado completo
5. Post-grado/Doctorado completo
6. Otros.
- 99.No responde

CL03. Finalmente, ¿Podría por favor indicarme cuál es aproximadamente su consumo mensual en telefonía celular con Movistar (o Empresa Competencia)? _____

CL03B. Operador registrar rango de consumo:

1. **Menos de 10\$**
2. **Entre 11\$ y 30\$**
3. **Entre 31\$ y 59\$**
4. **Más de 60\$**
99. **No responde**

AUTORIZACIÓN

Esta investigación tiene como objetivo generar acciones de mejora en los procesos. Sus respuestas son totalmente confidenciales y sólo son usadas para fines estadísticos. ¿Nos autoriza vd. a transmitir estas informaciones al cliente que nos las ha solicitado?

1. Sí
2. No

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

CUESTIONARIO NEGOCIOS 2014 ECU

Buenos días/tardes me llamo _____ trabajo para _____, un instituto de investigación de mercados. Estamos realizando un estudio para conocer el nivel de satisfacción con el servicio de las empresas de telefonía celular. ¿Podría dedicarnos 10 minutos? Muchas gracias por su colaboración.

F. FILTROS Y DEFINICIÓN DEL SERVICIO

F01A. ¿Es usted la persona que toma la decisión de la contratación de celulares para la empresa?

1	Sí, soy yo	Pasar a F01C
2	No, es otra persona	Hacer F01B
99	Ns/Nc	FIN DE ENTREVISTA

F01B. Por favor, ¿podría hablar con quien tome la decisión de la contratación de celulares?

1	Sí, le comunico	Continuar
2	No está en este momento	Organizar ci DESPEDID/
3	No	FIN DE ENTREVIST
99	Ns/Nc	FIN DE ENTREVIST

F01C. ¿Qué puesto ocupa Vd. en su empresa?

1	Dueño/Propietario
2	Gerente general
3	Administrador
4	Jefe de Sistemas
5	Otro: _____ (Anot

F02A. ¿Qué operadores de telefonía móvil tienen contratados en su empresa / negocio? **(Posible respuesta múltiple)**

1	Movistar	FIN DE ENTREVISTA
2	Claro	
3	Alegro	
99	Ns/Nc	

(Si ha respondido más de un operador)

F02B. ¿Qué operador de los que me ha mencionado considera que es el principal proveedor de servicios celulares en su negocio? **(Respuesta única)**

1	Movistar	FIN DE ENTREVISTA
2	Claro	
3	Alegro	
99	Ns/Nc	

(Actualizar con las regiones del país o agrupaciones, ej. Capital/Resto ó Capital/Norte/Sur/Este, etc)

F03. ¿En qué región (ó estado) se encuentra ubicada su empresa? (si tiene más de una sede preguntar por la principal)

1	Quito
2	Guayaquil
3	Otros Sierra
4	Otros Costa
5	Oriente/ Galápag

Explicación Escala y orden cuestionario

Nos vamos a centrar en el servicio de Movistar (o empresa citada en F02B).

Le vamos a pedir que valore su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio. Para ello usaremos una escala de 1 a 10, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, utilizando el resto de valoraciones para situaciones intermedias.

(Si el entrevistado se desvía y quiere centrarse en un problema concreto, centrar y decir que hablaremos de averías, reclamaciones,... más adelante)

Si es necesario, detallar más la escala:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente	Muy	Bastante	Algo	Indiferente		Algo	Bastante	Muy	Totalmente
Insatisfecho						Satisfecho			

OFE. OFERTA COMERCIAL

OFE01. En los últimos seis meses, ¿contrató o intentó contratar algún servicio de Movistar (planes de precios, tarifas planas, servicios de internet móvil, etc..)?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar a OFESGSC
99	Ns/Nc	Pasar a OFESGSC

(ACTUALIZAR CON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DEL PAÍS)

OFE02A. ¿Qué producto o servicio contrató o intentó contratar? (Si es más de uno, anotar el más importante para el cliente en terminos de uso o coste) (no leer opciones)

1	Nuevo Plan	5	MovilTalk/ VPN
2	Correo móvil/ navegación Celular	6	Geolocalización
3	Navegación Celular	98	Otros. ¿Cuál? _____
4	Internet Móvil módem USB	99	Ns/Nc

(ACTUALIZAR CON LOS PRINCIPALES CANALES DE ATENCIÓN DEL PAÍS)

OFE02B. ¿Qué canal utilizó ?(leer las opciones)

1	Tiendas	4	Correo electrónico
2	Call Center	98	Otro. ¿Cuál? _____
3	Ejecutivo Fuerza de venta	99	Ns/Nc

(Sólo si OFE01=1) OFE08. ¿Finalmente contrató el producto por el que se informó?

1	Sí	Pasar a OFE02
2	No	Hacer OFE08A
99	Ns/Nc (no citar)	Pasar a OFE02

(Si OFE08=2) OFE08A. ¿Por qué motivo no lo contrató? **(no leer) (Respuesta única, anotar el motivo principal)**

1	Mala atención comercial
2	Precio
3	Técnicamente no era posible la instalación
4	No quisieron vendérselo. Solvencia. Riesgos

98 Otros. ¿Cuál? _____

Respecto al proceso de información y venta, valore de 1 a 10 su satisfacción con ...

OFE02. La claridad de la oferta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(SÓLO SI OFE08=1) OFE05. La concordancia entre lo ofrecido por el asesor comercial y lo finalmente entregado por Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
OFE03. La adaptación de los productos y servicios que ofrece Movistar a sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Sólo si OFE01=1)

⊗ Insatisfecho

Satisfecho ☺

OFESG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción general con la oferta comercial de Movistar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

(Sólo si OFE01= 2 o 99)

⊗ Insatisfecho

Satisfecho ☺

OFESGSC. A pesar de no haber contratado recientemente un servicio de Movistar, cual es su opinión con la oferta comercial de Movistar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

ASC. EJECUTIVO DE CUENTA (post venta)

(SÓLO PARA SUBSEGMENTOS CON ESTE SERVICIO (TOP/CARTERIZADOS))

ASC01. ¿Tiene su negocio asignado un Ejecutivo de cuenta de Postventa de Movistar?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar al bloque siguiente
99	Ns/Nc	Pasar al bloque siguiente

ASC01A. ¿En los últimos seis meses han tenido contacto con el Ejecutivo de cuenta de Postventa?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar a ASCSGSC
99	Ns/Nc	Pasar a ASCSGSC

ASC01B. ¿Cuál es la frecuencia con la que el Ejecutivo de cuenta Postventa contacta con su empresa?

LOCAL INCLUIDA

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Todos los meses | Continuar |
| 2. Cada tres meses | Continuar |
| 3. Al menos una vez al año | Continuar |
| 4. Cuando lo necesita | Continuar |
| 5. Con menor frecuencia que una vez al año | Continuar |
| 6. Nunca / No le conoce | Pasar a Bloque Siguiente |

Respecto a su Ejecutivo de cuenta de Postventa de Movistar, valore de 1 a 10...

⊗ Insatisfecho

Satisfecho ☺

ASC02. La facilidad para localizar al Ejecutivo cuando necesita contactar con él	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ASC03. La frecuencia con la que el Ejecutivo contacta con su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ASC90. La eficacia en la resolución, es decir, su solicitud se solucionó adecuadamente LOCAL INCLUIDA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ASC04. La rapidez en la resolución de sus solicitudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ASC05. El asesoramiento recibido sobre las necesidades de telecomunicaciones móviles de su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

⊗ Insatisfecho

Satisfecho ☺

ASCSG. Por favor, valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción general con su Ejecutivo de cuenta Postventa asignado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

☹ Insatisfecho Satisfecho ☺

(Sólo si ASC01A=2/99)

ASCSGSC. A pesar de no haber contactado recientemente, ¿cuá 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99 opinión sobre el Ejecutivo de cuenta Postventa de Movistar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

COM. COMPRA/RENOVACIÓN

COM01. En los últimos seis meses, ¿ha cambiado o adquirido su empresa nuevos terminales?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar a COMSGSC
99	Ns/Nc	Pasar a COMSGSC

COM01B. En concreto, ¿se realizó una renovación o una adquisición de dispositivos?

1	Nueva compra (Adquisición)
2	Renovación
99	Ns/Nc

Respecto a la compra / renovación (según respuesta COM01B) de los terminales, cuál es su grado de satisfacción de 1 a 10 con...

	☹ Insatisfecho Satisfecho ☺										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COM02. La variedad de marcas y modelos de terminales que comercializa Movistar											
COM03. La disponibilidad del terminal deseado en el momento de la compra/renovación (stock en tienda/web/...)											
COM04. La facilidad de realizar la compra/cambio del nuevo terminal											
COM05. El precio del equipo											

☹ Insatisfecho Satisfecho ☺

COMSG. Finalmente, valore de 1 a 10 su satisfacción general con el proceso de cambio o adquisición de un nuevo terminal de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

☹ Insatisfecho Satisfecho ☺

COMSGSC. A pesar de no haber cambiado o adquirido un nuevo terminal, ¿Cuál es su opinión con el proceso de cambio o adquisición de terminales de Movistar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

RED. RED

Respecto al funcionamiento de la red, cuál es su grado de satisfacción de 1 a 10 con...

☹ Insatisfecho Satisfecho ☺

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RED01A. El nivel de cobertura en zonas urbanas											
RED01B. El nivel de cobertura en zona rural											
RED02. Las llamadas sin cortes e interrupciones											
RED03. La calidad del sonido durante la comunicación											

REDSG. El funcionamiento de la red Movistar en general	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

IM. INTERNET MOVIL

IMCEL00A. ¿Tiene contratado y ha utilizado en los últimos 6 meses el servicio de Internet Móvil de Movistar(o empresa citada en F02) para navegar desde su celular?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar al siguiente bloque
99	Ns/Nc	Pasar al siguiente bloque

IMCEL00B. ¿Posee usted un celular con posibilidad de navegar por internet y descargar aplicaciones?

1	Sí, dispongo de un Smartphone.
2	No, no dispongo de un Smartphone.
99	Ns/Nc

IMCEL00C. ¿Cómo se conecta habitualmente a internet desde su celular?

1	A través de la red de Movistar	Continuar
2	A través de Wi-Fi	Pasar al siguiente bloque
99	Ns/Nc	Pasar al siguiente bloque

IMCEL00D. ¿Con qué frecuencia usa el servicio Internet móvil de Movistar en su celular?

1	Todos los días
2	2 ó 3 veces a la semana
3	1 vez a la semana
4	Alguna vez al mes
5	Menos de una vez al mes
99	Ns/Nc

IMCEL00E. ¿En qué lugares utiliza habitualmente el servicio de internet móvil? **(Nos referimos a aquellos sitios en los que se conecta a través de la conexión móvil, no redes Wifi.)**

1	Ambientes cerrados (oficina, hogar, aeropuertos
2	Ambientes abiertos (parques, calle, ...)
3	Lugares con movimiento (autobuses, metro, tren, automóvil, ...)
98	Otros. ¿Cuál? _____ (IMCEL00B_OT)

IMCEL00F. De los siguientes servicios ¿cuáles son los que utiliza con más frecuencia? (Múltiple – Hasta 3 posibilidades)

1	Correo electrónico
2	Banco
3	Redes Sociales (Facebook, Twitter, Foursquare, Instagram, ...)
4	Mensajería instantánea (Whatsapp, Line, ...)
5	Llamadas de voz (Viber, Line, ...)
6	Videollamadas (Facetime, Skype, Line, ...)
7	Descarga de contenidos
8	Noticias/periódicos
9	Búsqueda de información
98	Otros. ¿Cuál? _____ (IMCEL00C_OT)
99	Ns/Nc

IMCEL. Respecto al servicio de Internet Móvil para navegar desde el celular, utilizando la escala de 1 a 10, cómo valora Ud...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
IMCEL01. La cobertura geográfica de la señal, es decir, la posibilidad de conectarse a internet desde cualquier lugar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMCEL02. La estabilidad en la conexión (conexión sin cortes cuando se navega)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMCEL03. La velocidad de navegación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
IMCELSG. Entonces, globalmente, cuál es su satisfacción con el funcionamiento del servicio de Internet Móvil de Movistar (o empresa citada en F02), a través de su teléfono celular	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SVA. SERVICIOS (opcional)

A continuación, le voy a mencionar una serie de servicios que ofrece Movistar. Para cada uno de ellos indíqueme, por favor, si los ha utilizado en los últimos 6 meses y valore de 1 a 10, su satisfacción con el funcionamiento de los que ha utilizado:

	SVA01A. ¿Utiliza?	SVA01B. Valoración										
Servicio de roaming	Sí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	No											

	SVA90A. ¿Utiliza?	SVA90B. Valoración										
Moviltalk / VPN Claro	Sí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	No											

PRODUCTOS Y SERVICIOS (Local)

Con respecto a los productos y servicios que ofrece Movistar: Planes de Voz, Internet en el móvil, Internet en el computador, roaming, sms, recargas, moviltalk, contenidos, llamame, recargame, transferencia de saldo/ tiempo, por favor valore de 1 a 10, su satisfacción con:

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
PROD90. Facilidad de activación o contratación del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD91. Facilidad de uso del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD92. El cumplimiento de sus expectativas con el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD93. Funcionamiento correcto del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD94. Satisfacción general de los productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

STE. SOPORTE TÉCNICO

(APLICAR EN LOS PAÍSES EN LOS QUE MOVISTAR OFREZCA SOPORTE TÉCNICO)

STE01. ¿Se ha puesto en contacto su empresa con Movistar por algún problema técnico en los últimos 6 meses? (Centrar en su último contacto)

1 Sí

Continuar

2	No
99	Ns/Nc

Pasar a STESGSC

Pasar a STESGSC

STE01A. ¿Hicieron uso de la garantía de los equipos?

1	Sí
2	No
99	Ns/Nc

Continuar

Pasa a STESGSC

Pasa a STESGSC

Teniendo en cuenta su último contacto, valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con ...

STE06. La facilidad de contacto con el Centro Técnico para comunicar la avería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE07. La capacidad del operador para tratar su avería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE05. La eficacia de la reparación, es decir, la avería se solucionó correctamente y no volvió a tener ese problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE02. La rapidez en la resolución de la avería, es decir, el tiempo que transcurrió desde que se la comunicó a Movistar hasta que pudo volver a utilizar el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

☹ Insatisfecho

Satisfecho ☺

(Sólo si STE01=1)

STESG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción global con el proceso de resolución de daños del Servicio Técnico de Movistar

☹ Insatisfecho

Satisfecho ☺

(Sólo si STE01=2/99)

STESGSC. A pesar de no haberlo utilizado recientemente, ¿cual es su opinión sobre el proceso de resolución de daños del Servicio Técnico de Movistar?

☹ Insatisfecho

Satisfecho ☺

ATC. ATENCIÓN TELEFÓNICA

ATC01. ¿En los últimos seis meses ha llamado Vd. al Centro de Atención al Cliente de Movistar (*001 / *367)?

1	Sí
2	No
99	Ns/Nc

Continuar

Pasar a ATCSGSC

Pasar a ATCSGSC

ATC01x. ¿Usted llamó al *001 o al *Empresas 367? LOCAL INCLUIDA

1	*001
2	*367
99	NS/ NR

Respecto al Centro de Atención al Cliente, valore de 1 a 10...

☹ Insatisfecho

Satisfecho ☺

ATC02. La sencillez del menú del sistema automático

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

ATC05 ¿Llegó a ser atendido por un operador?

1	Sí
2	No
99	Ns/Nc

Continuar

Pasar a ATC04

Pasar a ATC04

Valore de 1 a 10...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Solo si ATC05=1) ATC06. El tiempo de espera para ser atendido por el operador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATC04. La eficacia en la resolución, es decir, su solicitud se solucionó adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si ATC01=1) ATCSG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción con el Centro de Atención al Cliente de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si ATC01=2/99) ATCSGSC. A pesar de no haber contactado recientemente, ¿cuál es su opinión sobre la atención telefónica al cliente de Movistar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

ATP. ATENCIÓN PERSONAL

(APLICAR EN CADA PAÍS EL TIPO DE ATENCIÓN PRESENCIAL QUE PROCEDA: PUNTO DE VENTA, SUCURSAL O AMBAS)

ATP01. En los últimos seis meses, ¿ha estado en alguna tienda (punto de venta) o sucursal (Centro de Atención Personal) de Movistar?

1	Sí, en un Punto de Venta	Pasar a ATP02
2	Sí, en un Centro de Atención	Pasar a ATP02
3	Sí, pero no sé si era Punto de Venta o Centro de Atención	Pasar a ATP02
4	Sí, en ambas	Continuar
5	No	Hacer ATPSGSC
99	Ns/Nc	Hacer ATPSGSC

Valore por favor de 1 a 10 su satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ATP02. El tiempo de espera para ser atendido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATP03. La capacidad del personal para resolver/responder sus solicitudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATP05. La eficacia en la resolución, es decir, su solicitud se solucionó adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATP04. La rapidez de resolución, es decir, el tiempo que transcurrió hasta que se resolvió su solicitud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ATP06. La existencia de una amplia red de sucursales con una cobertura adecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si ATP01=1/2/3/4) ATPSG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción con las tiendas o sucursales de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si ATP01=5/99)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

ATPSGSC. A pesar de no haber acudido recientemente a una tienda o sucursal de Movistar, ¿cuál es su opinión sobre las mismas?

WEB. PÁGINA WEB Y ATENCIÓN ONLINE

(Opcional)

WEB01. En los últimos seis meses, ¿ha visitado Vd. la página Web de Movistar?

- | | | |
|----|-------|---------------------------|
| 1 | Sí | Continuar |
| 2 | No | Pasar al siguiente bloque |
| 99 | Ns/Nc | Pasar al siguiente bloque |

WEB01B. ¿Realizó alguna gestión?

- | | |
|----|-------|
| 1 | Sí |
| 2 | No |
| 99 | Ns/Nc |

WEB01C. ¿Fue atendido por un operador on-line?

- | | |
|----|-------|
| 1 | Sí |
| 2 | No |
| 99 | Ns/Nc |

Valore por favor, de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
WEB02. La variedad de los contenidos de la Web de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
WEB03. La utilidad de la información que aparece en la web de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
WEB04. La facilidad para encontrar la información que busca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(Solo si WEB01B=1) WEB05. La solución del motivo, inquietud o gestión por el cual accedí a la Web de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(Solo si WEB01C=1) WEB06. La capacidad del operador on-line para resolver/responder sus solicitudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
WEB07. La atención recibida en redes sociales (twitter,facebook...)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
WEBSG. Valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la página web/servicios online de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SMA. OTROS CANALES DE SERVICIO (Capítulo Local)

SMA04. ¿ Ha utilizado el servicio al cliente a través de correo electrónico en los últimos seis meses?

- | | | |
|----|--|---------------------------|
| 1. | Sí utilizó el Servicio al cliente por correo electrónico | Continuar |
| 2. | No utilizó | Pasar al siguiente bloque |

Valore por favor de 1 a 10 su satisfacción con...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
SMA90. La calidad de las respuestas brindadas a sus solicitudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMA91. La capacidad del personal para resolver/responder sus solicitudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMA92. La eficacia en la resolución, es decir, su solicitud se solucionó adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMA93. La rapidez de resolución, es decir, el tiempo que transcurrió hasta que se resolvió su solicitud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Por favor valore de 1 al 10 su grado de satisfacción con...	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
SMA05. La atención brindada a través de correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	0

FAC. FACTURA

NOTA: Elegir el término que mejor se comprenda en el país (factura, recibo, cuenta,...)

FAC01. ¿Ha revisado la factura de Movistar en los últimos 6 meses?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar al bloque siguiente
99	Ns/Nc	Pasar al bloque siguiente

FAC01B. ¿A través de qué medio consulta su factura?

1	Correo ordinario/ postal
2	Correo electrónico
3	Portal Web de Movistar
98	Otros
99	Ns/Nc

Valore por favor, de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
FAC02. La claridad de la factura (es decir, la facilidad para entender la factura)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
FAC03. La exactitud de las cantidades en la factura (no hay errores en las cantidades facturadas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
FAC04. La anticipación con que le llega la factura ya sea a sus oficinas o por correo electrónico antes de que venza el plazo de pago	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
FACSG. Por favor, valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la factura de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

PRE. PRECIO

Evalúe de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
PRE01. La relación entre el servicio ofrecido y su precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
PRE02. Los precios de Movistar en comparación con otras empresas de Telecomunicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

IMG. IMAGEN

Le voy a leer una serie de afirmaciones sobre la imagen de Movistar, para cada una de ellas valore su grado de acuerdo/desacuerdo en una escala de 1 a 10, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo (**considerando el resto de valoraciones para situaciones intermedias**). Dígame si...

⊗ Insatisfecho Satisfecho ☺

IMG01. Movistar es una empresa cercana a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG02. Movistar es una empresa innovadora en telecomunicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG03. Movistar es una empresa que tiene una buena reputación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG04. Movistar entiende el negocio de su cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG93. Movistar es una empresa en la que confío LOCAL INCLUIDA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SG. SATISFACCIÓN GENERAL

	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺	
SG01. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con Movistar? Considere una escala de 1 a 10 donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
SG02. En general, ¿cómo considera Vd. que Movistar en la actualidad cumple con sus expectativas? Considere una escala de 1 a 10, en la que 1 significa que no cumple para nada con sus expectativas y 10 significa que cumple totalmente con sus expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
SG03. Imagine una empresa de telecomunicaciones que resulta perfecta en todos los aspectos. ¿Cómo consideraría que se encuentra Movistar respecto a esta compañía? Considere una escala de 1 a 10, donde 1 significa muy lejos y 10 significa muy cerca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

FI. FIDELIZACIÓN

	⊗ No recomendaría										Sí recomendaría ☺	
FI01. ¿Con qué probabilidad recomendaría Vd. los servicios de Movistar a un familiar, amigo o colega? Donde 1 significa que seguro que no recomendaría y 10 significa que seguro que si recomendaría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
	⊗ No continuaría										Sí continuaría ☺	
FI02. ¿Con que probabilidad continuará utilizando los servicios de Movistar en el próximo año o cuando expire su contrato? Donde 1 significa que seguro que no continuaría y 10 significa que seguro que si continuaría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
(SI FI02 > 5)	⊗ Cambiaría										Permanecería ☺	
FI02A. Si Vd. pudiera conseguir con otra compañía que no fuera Movistar un ahorro del 5% en su factura mensual, ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	
(SI FI02 ≤ 5)	⊗ Cambiaría										Permanecería ☺	
FI02B. Si Vd. pudiera conseguir en la factura mensual de Movistar un ahorro de un 10%, ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

(MISMA PREGUNTA CON DISTINTO ENUNCIADO, SEGÚN SG01)

(SI SG01 ≤ 5) SU01. Usted ha valorado con (respuesta SG01) puntos su Satisfacción Global con Movistar, ¿puede indicarme sus principales motivos de insatisfacción?

(SI SG01 > 5) SU01. ¿Desea realizar alguna sugerencia que sirva para mejorar los servicios que ofrece Movistar? (anotar)

CLASIFICACIÓN

Para terminar...

CL01. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa? _____ (anotar)

CL02. ¿A qué se dedica su empresa? : _____ (anotar)

CL03. ¿Cuál es el sector de su empresa?

- 1 Servicios
- 2 Industria
- 3 Comercio

CL03b. Su empresa es parte de un grupo económico o holding de empresas? **LOCAL INCLUIDA**

- 1 Sí
- 2 No

CL04. Finalmente, ¿Podría por favor indicarme cuál es aproximadamente su consumo mensual en telefonía celular con Movistar (o Empresa Competencia)? _____

CL04B. Operador registrar rango de consumo: (Adaptar rango a moneda local y/o distribución según renta)

- 5. Menos de 10\$
- 6. Entre 11\$ y 30\$
- 7. Entre 31\$ y 59\$
- 8. Más de 60\$
- 100. No responde

AUTORIZACIÓN

Esta investigación tiene como objetivo generar acciones de mejora en los procesos, ¿nos autoriza vd. a transmitir estas informaciones al cliente que nos las ha solicitado?

- 1 Sí
- 2 No

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

CUESTIONARIO GGCC 2014 ECU

Cliente

Buenos días/tardes, ¿El Sr./Sra. _____ (**según listados**)?. Encantado/a me llamo _____ trabajo para _____, un instituto de investigación de mercados. Estamos colaborando con Movistar en un estudio para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. La opinión de su empresa es muy valiosa para la mejora de procesos.

No cliente

Buenos días/tardes, ¿El Sr./Sra. _____ (**según listados**)?. Encantado/a me llamo _____ trabajo para _____, un instituto de investigación de mercados. Estamos realizando un estudio para conocer el nivel de satisfacción con las compañías de telecomunicaciones.

AG. AGENDAMIENTO

ENCUESTAS PRESENCIALES:

(Es necesario agendar con el interlocutor facilitado por la TEN para encuestar a este cliente)

AGP01. ¿Participa Ud. en la decisión de compra de servicios de telecomunicaciones de su empresa?

1. Sí (pasar a AGP03)
2. No

AGP02. Por favor, ¿podría indicarme quién es la persona responsable de la compra de servicios de este tipo? (Si detectamos que nuestro contacto se siente molesto por la pregunta mejor finalizar la llamada e investigar con ayuda de nuestro comercial) (Anotar y confirmar nueva persona de contacto con el segmento)

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____

Teléfono: _____

AGP03. ¿Podría indicarme cuándo podemos disponer de un espacio en su agenda (de 20 minutos)? El propósito de la reunión es conocer la satisfacción del cliente con los servicios de telecomunicaciones.

Fecha: _____ / _____ / 20 _____

Hora: _____ : _____

ENCUESTAS TELEFÓNICAS:

AGT01. ¿Participa Ud. en la decisión de compra de servicios de telecomunicaciones de su empresa?

1. Sí (pasar a AGT03)
2. No

AGT02. Por favor, ¿podría indicarme quién es la persona responsable de la compra de servicios de este tipo? (Si detectamos que nuestro contacto se siente molesto por la pregunta mejor finalizar la llamada e investigar con ayuda de nuestro comercial) (Anotar y confirmar nueva persona de contacto con el segmento)

Nombre y Apellidos _____

Cargo: _____

Teléfono: _____

→ FIN

AGT03. Nos gustaría agendar con usted un breve espacio para proceder a encuestarle. Podemos agendar de inmediato (ahora si Ud. dispone de unos minutos), o bien fijar otra fecha y hora que se ajuste mejor a su agenda.

1. Realizar entrevista ahora
2. Tomar cita entrevista
3. Aplazar

SER. SERVICIOS CONTRATADOS

SER01. ¿Es usted el responsable de la contratación de soluciones fijas, móviles o las dos?

1. **Sólo Fijas (líneas fijas y datos)**
2. **Sólo Móviles**
3. **Ambas**

SER02. Por favor, dígame con qué empresas de telecomunicaciones trabaja (fijas, móviles o ambas, según SER01). Ordénelas, según su importancia en términos del nivel de facturación. (La primera debe ser aquella que más le factura)

ORD EN	EMPRESA TELEFONÍA FIJA	EMPRESA SERV. INTERNET	EMPRESA SERV. TRANSMICION DATOS	EMPRESA MO
1ª				
2ª				
3ª				

NOTAS A CONSIDERAR POR LA EMPRESA ENCUESTADORA:

Segmento TOP: El encuestador tomará a Movistar (independientemente del orden que ocupe) en las entrevistas presenciales.

Segmento NO TOP: cada país decidirá si se entrevista sobre Movistar Movistar o principal competidor .

SI EN SER02 NO CITA Movistar, FIN DE LA ENTREVISTA O REALIZAR ENTREVISTA COMPETENCIA

Explicación Escala y orden cuestionario

Nos vamos a centrar en el servicio de Movistar [o empresa de la competencia, según SER02 y criterios de selección del país].

Le vamos a pedir que valore su grado de satisfacción con diferentes aspectos del servicio. Para ello usaremos una escala de 1 a 10, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, utilizando el resto de valoraciones para situaciones intermedias.

(Si el entrevistado se desvía y quiere centrarse en un problema concreto, reconducir y decir que hablaremos de avería, reclamaciones,... más adelante)

Si es necesario, detallar más la escala:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente	Muy	Bastante	Algo	Indiferente		Algo	Bastante	Muy	Totalmente
Insatisfecho						Satisfecho			

OFE. PROPUESTA COMERCIAL

OFE01. En primer lugar, ¿ha recibido su empresa alguna propuesta comercial de Movistar durante los últimos 6 meses?

1. **Sí Continuar**
2. **No Pasar a OFESGSC**
99. **Ns/Nc Pasar a OFESGSC**

Respecto a la propuesta comercial de Movistar, valore de 1 a 10 su satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
OFE02. La adaptación de la propuesta comercial a las necesidades de su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
OFE03. La entrega de las propuestas comerciales en el plazo pactado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
OFE04. La flexibilidad y agilidad en los ajustes de las propuestas comerciales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
OFE05. La claridad de las propuestas presentadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
OFESG. Por favor, valore de 1 a 10 la satisfacción global de su empresa con la Propuesta Comercial de Movistar. (Recordar si es necesario: donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho, considerando el resto de valoraciones para situaciones intermedias)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(Sólo OFE01=2 ó 99)	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
OFESGSC. A pesar de no haber recibido recientemente propuestas comerciales de Movistar. Valore por favor de 1 a 10 la opinión de su empresa sobre las Ofertas Comerciales de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

ASC. EJECUTIVO DE CUENTAS

A continuación vamos a hablar sobre el Ejecutivo de cuentas que atiende a su empresa en la fase comercial. Más adelante hablaremos sobre el ejecutivo postventa. (Incluir SOLO si el cliente tiene asignado ejecutivo postventa y/o si en el país el ejecutivo de cuentas y postventa son personas distintas)

ASC01. ¿Cuál es la frecuencia con la que el Ejecutivo de Cuentas contacta con su empresa?

- | | |
|---|--------------------------|
| 7. Todos los meses | Continuar |
| 8. Cada tres meses | Continuar |
| 9. Al menos una vez al año | Continuar |
| 10. Cuando lo necesita | Continuar |
| 11. Con menor frecuencia que una vez al año | Continuar |
| 12. Nunca / No le conoce | Pasar a Bloque Siguiente |
| 99. Ns/Nc | Pasar a Bloque Siguiente |

Respecto a su Ejecutivo de cuenta de Movistar, valore de 1 a 10 su satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ASC02. La frecuencia con la que el ejecutivo contacta con su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ASC03. La facilidad para localizarle cuando usted necesita contactar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ASC04. La autonomía del Ejecutivo en la toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ASCSG. Por favor, evalúe de 1 a 10, la satisfacción global de su empresa con el Ejecutivo de Cuentas de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

REN. RENOVACIÓN DE TERMINALES

REN01. ¿Han realizado en su empresa una renovación o reposición de terminales de Movistar durante los últimos 6 meses?

- | | |
|-----------|-----------------|
| 1. Sí | Continuar |
| 2. No | Pasar a RENSGSC |
| 99. Ns/Nc | Pasar a RENSGSC |

En relación a la renovación de terminales, valore de 1 al 10 su grado de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
REN02. La variedad de terminales entre los que elegir en el momento de un cambio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
REN03. La facilidad de realizar un cambio de terminal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

RENSG. Por favor, valore de 1 a 10 la satisfacción de su empresa con el proceso de renovación de terminales de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si REN01=2 o 99) RENSGSC. A pesar de no haber utilizado recientemente el servicio de renovación ¿cual es su opinión sobre el proceso de renovación de terminales de Movistar? Valore de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Preguntar en los países que aplique la elaboración de propuestas por el Área de Ingeniería)

ING. INGENIERIA (DETALLE TÉCNICO)

ING01. ¿En los últimos 6 meses ha recibido su empresa propuestas técnicas elaboradas por el equipo de Ingeniería de Movistar?

- 1. Sí Continuar
- 2. No Pasar a Bloque Siguiete
- 99. Ns/Nc Pasar a Bloque Siguiete

En relación a la Ingeniería que prepara el detalle técnico de sus propuestas, valore de 1 a 10 su grado de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ING02. La capacidad para comprender sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ING03. La claridad del diseño técnico presentado en la propuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
INGSG. Por favor, evalúe de 1 a 10, la satisfacción de su empresa con los servicios prestados por el equipo de Ingeniería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

ITL. INSTALACIÓN Y ENTREGA

ITL01. ¿En los últimos 6 meses han tenido alguna instalación, activación o entrega de servicios de datos fijos / internet dedicado de Movistar?

- 1. Sí Continuar
- 2. No Pasar a ITLSGSC
- 99. Ns/Nc Pasar a ITLSGSC

ITL02. En concreto se trató de... (leer opciones. Respuesta múltiple) Observación: ITL02 es una pregunta de respuesta múltiple. Según las respuestas ofrecidas se valorarán unos atributos u otros. En ningún caso se puede preguntar dos veces el mismo atributo. En caso de respuesta múltiple los atributos deberán valorarse de forma global. Por Ejemplo: si el entrevistado responde (3) y (4), se le preguntarán los atributos ITL03, ITL04, ITL05 de forma general y sin repetir ITL03.

- 1. Instalación de servicios fijos (líneas, internet, datos,...) e ITLF07 Hacer ITLF03, ITLF04, ITLF05, ITLF06
- 2. Entrega de equipos fijos Hacer ITLF03 e ITLF04
- 3. Activación de servicios, sin instalación Hacer ITLF03 e ITLF04
- 4. Alta de servicios celulares Hacer ITLF03 e ITLM02
- 5. Entrega de terminales Hacer ITLF03 e ITLM02
- 6. 99. Ns/Nc Continuar

Valore de 1 a 10 su grado de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ITLF03. El cumplimiento de los plazos acordados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ITLF04. El tiempo transcurrido entre su solicitud y la entrega de servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ITLM02. La facilidad y rapidez para solicitar el alta de nuevas líneas o servicios celulares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ITLF05. La capacitación técnica de las personas que procedieron a la instalación (Project Manager / Jefe de Proyecto)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ITLF06. El seguimiento (por parte de Movistar) del proceso de instalación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ITLF07. La información y documentación que recibió en el momento de la entrega del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ITLSG. Por favor, valore de 1 a 10, la satisfacción de su empresa con la instalación, activación o entrega de soluciones de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Sólo ITL01=2 ó 99)	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
ITLSGSC. A pesar de no haber instalado/activado o solicitado soluciones (productos o servicios) recientemente, ¿cuál es su opinión sobre el proceso de instalación, activación o entrega de soluciones de Movistar? Valore de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

FUN. FUNCIONAMIENTO

Respecto al funcionamiento de las soluciones de Movistar, valore de 1 a 10, su satisfacción con...

Comenzando por el servicio de telefonía Fija valore..

(Sólo si SER01= 1 ó 3)

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
FUNFSG. El funcionamiento del servicio de voz fija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Centrándonos en el servicio de internet, valore de 1 a 10...

FUNISG. El funcionamiento del servicio de internet fijo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

(Sólo si SER01= 1 ó 3)

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
FUNDSG. El funcionamiento de los servicios de datos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Sólo si SER01= 2 ó 3)

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
FUNMSG. El funcionamiento de los servicios móviles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Centrándonos en los servicios de telefonía celular, valore de 1 a 10...

FUNM01A. El nivel de cobertura en zonas urbanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

FUNM01B. El nivel de cobertura en zona rural	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

FUNM02. El número de cortes o interrupciones momentaneas durante la comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

FUNM03. La calidad del sonido durante la comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
FUNSG. Evalúe por favor de 1 a 10, la satisfacción global de su empresa con el funcionamiento de las soluciones de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

IM. INTERNET MOVIL

IMCEL00A. ¿Tiene contratado y ha utilizado en los últimos 6 meses el servicio de internet móvil de Movistar(o empresa citada en F02) para navegar desde su celular?

1	Sí	Continuar
2	No	Pasar al siguiente bloque
99	Ns/Nc	Pasar al siguiente bloque

IMCEL00B. ¿Posee usted un celular con posibilidad de navegar por internet y descargar aplicaciones?

1	Sí, dispongo de un Smartphone
2	No, no dispongo de un Smartphone
99	Ns/Nc

IMCEL00C. ¿Cómo se conecta habitualmente a internet desde su celular?

1	A través de la red de Movistar	Continuar
2	A través de Wi-Fi	Pasar al siguiente bloque
99	Ns/Nc	Pasar al siguiente bloque

IMCEL00D. ¿Con qué frecuencia usa el servicio Internet móvil de Movistar en su celular?

1	Todos los días
2	2 ó 3 veces a la semana
3	1 vez a la semana
4	Alguna vez al mes
5	Menos de una vez al mes
99	Ns/Nc

IMCEL00E. ¿En qué lugares utiliza habitualmente el servicio de internet móvil? **(Nos referimos a aquellos sitios en los que se conecta a través de la conexión móvil, no redes Wifi.)**

1	Ambientes cerrados (oficina, hogar, aeropuertos)
2	Ambientes abiertos (parques, calle, ...)
3	Lugares en movimiento (autobuses, metro, tren, automóvil, ...)
98	Otros. ¿Cuál? _____ (IMCEL00B_OT)

IMCEL00F. De los siguientes servicios ¿cuáles son los que utiliza con más frecuencia desde su celular? (Múltiple – Hasta 3 posibilidades)

1	Correo electrónico
2	Banco
3	Redes Sociales (Facebook, Twitter, Foursquare, Instagram, ...)
4	Mensajería instantánea (Whatsapp, Line, ...)
5	Llamadas de voz (Viber, Line, ...)
6	Videollamadas (Facetime, Skype, Line, ...)
7	Descarga de contenidos
8	Noticias/periódicos
9	Búsqueda de información
98	Otros. ¿Cuál? _____ (IMCEL00C_OT)
99	Ns/Nc

IMCEL. Respecto al servicio de Internet móvil para navegar desde el celular, utilizando la escala de 1 a 10, cómo valora Ud...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
IMCEL01. La cobertura geográfica de la señal, es decir, la posibilidad de conectarse a internet desde cualquier lugar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMCEL02. La estabilidad en la conexión (conexión sin cortes cuando se navega)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMCEL03. La velocidad de navegación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
IMCELSG. Globalmente, cuál es su satisfacción con el funcionamiento del servicio de Internet Móvil de Movistar, a través de su teléfono celular	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

STE. SOPORTE TÉCNICO

STE01. ¿Se ha puesto en contacto su empresa con Movistar por algún problema técnico en los últimos 6 meses?

(Centrar en daños, problemas de funcionamiento de equipos, servicio técnico de terminales, reparación de equipos, envío al taller de equipos dañados o con problemas, si quiere hablar de otros problemas decir que sobre eso hablaremos más adelante)

1. Sí Continuar
2. No Pasar a STESGSC
99. Ns/Nc Pasar a STESGSC

STE01B. ¿Sobre qué producto o servicio? (en caso de avería en más de un servicio, anotar el más importante en términos del uso que hace del producto el cliente o que le ha causado mayor molestia)

- | | |
|---|---|
| 1 | Líneas/Servicios Fija (equipos fijos) |
| 2 | Líneas/Servicios móvil (equipos móvile) |

En relación con la asistencia técnica, valore de 1 a 10 su nivel de satisfacción con ...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
STE03. La capacidad de los técnicos para resolver el problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE04. La eficacia de la reparación, es decir el daño se solucionó correctamente y no volvió a tener ese problema de funcionamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
STE05. La rapidez en la resolución del problema, es decir, el tiempo que transcurrió desde que se la comunicó a Movistar hasta que pudo volver a utilizar el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
STESG. Por favor, valore de 1 a 10, la satisfacción global de su empresa con el servicio Técnico de reparación de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si STE01=2 o 99) STESGSC. A pesar de no haber tenido un daño reciente, ¿cuál es su opinión sobre el proceso de resolución de problemas técnicos de Movistar? Valore de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

CAT. CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

CAT01. ¿Ha tenido su empresa contacto durante los últimos 6 meses con el Centro de Atención al Cliente de Movistar?

1. Sí Continuar
2. No Pasar a CATSGSC
99. Ns/Nc Pasar a CATSGSC

CAT90. ¿Con que número se contactó o es su contacto habitual en el Centro de Atención al Cliente de Movistar?

1. *367 Continuar
2. *3282 Continuar

En relación con el Centro de Atención al cliente LEER, valore de 1 a 10...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
CAT03. El tiempo de espera para ser atendido por el operador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CAT05. La rapidez de resolución, es decir, el tiempo que transcurrió desde que realizó la llamada hasta que se resolvió su solicitud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
CATSG. Por favor, evalúe de 1 a 10 la satisfacción de su empresa con el Centro de Atención al Cliente de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
(Sólo si CAT01=2 o 99) CATSGSC. A pesar de no haber tenido contacto reciente con el Centro de Atención al Cliente, ¿cuál es su opinión sobre el Centro de Atención de Movistar? Valore de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SMA. SERVICE MANAGER ASOCIADO (Ingeniero de Servicio de Datos Nivel 3)

SMA01. ¿Ha tenido su empresa contacto con el Ingeniero de Servicio de Datos Nivel 3 durante los últimos 6 meses?

1. Sí Continuar
2. No Pasar a bloque siguiente
99. Ns/Nc Pasar a bloque siguiente

En relación a la figura del Ingeniero de Servicio de Datos Nivel 3, valore del 1 al 10 su grado de satisfacción con...

	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
SMA02. La facilidad para contactar con el Ingeniero de Servicio de Datos Nivel 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMA03. La eficacia del Ingeniero de Servicio de Datos Nivel 3 en la gestión de sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	☹ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
SMASG. Por favor, valore de 1 a 10 su satisfacción con su Ingeniero de Servicio de Datos Nivel 3 asignado de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SMA. OTROS CANALES DE SERVICIO (Capítulo Local)

SMA04. ¿ Ha utilizado el servicio al cliente a través de correo electrónico en los últimos seis meses?

3. Sí utilizó el Servicio al cliente por correo electrónico Continuar

4. No utilizó

Pasar a bloque siguiente

Por favor valore de 1 al 10 su grado de satisfacción con...	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺
SMA05. La atención brindada a través de correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

PRODUCTOS Y SERVICIOS (Capítulo Local)

Con respecto a los productos y servicios que ofrece Movistar: Planes de Voz, Internet en el móvil, Internet en el computador, roaming, sms, recargas, movitalk, contenidos, llamame, recargame, transferencia de saldo/ tiempo, por favor valore de 1 a 10, su satisfacción con:

	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺
PROD90. Facilidad de activación o contratación del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD91. Facilidad de uso del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD92. El cumplimiento de sus expectativas con el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD93. Funcionamiento correcto del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PROD94. Satisfacción general de los productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

FAC. FACTURA

FAC01. ¿Ha revisado la factura de Movistar en los últimos 6 meses?

- 1. Sí Continuar
- 2. No Pasar al siguiente bloque
- 99. Ns/Nc Pasar al siguiente bloque

FAC01B. ¿A través de qué medio consulta su factura?

- 1 Correo ordinario/postal
- 2 Correo electrónico
- 3 Portal Web de Movistar
- 98 Otros
- 99 Ns/Nc

Valore por favor, de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺
FAC02. La información ofrecida para comprender los valores facturados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
FAC03. La exactitud de los valores facturados (no hay errores en las cantidades)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
FAC04. La factura llega con el tiempo suficiente para procesar el pago (adaptado al entorno nacional)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	⊗ Insatisfecho										Satisfecho ☺
FACSG. Por favor, valore de 1 a 10, su satisfacción global con la factura de Movistar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

PRE. PRECIO

Evalúe de 1 a 10 su nivel de satisfacción con...

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
PRE01. La relación precio/calidad del servicio, es decir, el precio que paga por el servicio que recibe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PRE02. Los precios de Movistar en comparación con otras empresas de Telecomunicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

IMG. IMAGEN

Le voy a leer una serie de afirmaciones sobre la imagen de Movistar, para cada una de ellas valore su grado de acuerdo en una escala de 1 a 10, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo (considerando el resto de valoraciones para situaciones intermedias). Dígame si...

	⊗ Desacuerdo					De acuerdo ☺					
IMG01. Movistar es una empresa comprometida con sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG02. Es una empresa honesta y transparente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG03. Es un proveedor integral de telecomunicaciones para su negocio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG04. Movistar es una empresa que tiene una buena reputación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
IMG95. Movistar es una empresas cercana a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SG. SATISFACCIÓN GENERAL

	⊗ Insatisfecho					Satisfecho ☺					
SG01. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con Movistar? Considere una escala de 1 a 10 donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SG02. En general, ¿cómo considera Vd. que Movistar en la actualidad cumple con sus expectativas? Considere una escala de 1 a 10, en la que 1 significa que no cumple para nada con sus expectativas y 10 significa que cumple totalmente con sus expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SG03. Imagine una empresa de telecomunicaciones que resulta perfecta en todos los aspectos. ¿Cómo consideraría que se encuentra Movistar respecto a esta compañía? Considere una escala de 1 a 10, donde 1 significa muy lejos y 10 significa muy cerca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

FI. FIDELIZACIÓN

	⊗ No recomendaría					Si recomendaría ☺					
FI01. ¿Con qué probabilidad recomendaría Vd. los servicios de Movistar a un familiar, amigo o colega? Donde 1 significa que seguro que no recomendaría y 10 significa que seguro que si recomendaría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	⊗ No continuaría					Si continuaría ☺					
FI02. ¿Con qué probabilidad continuará contratando los productos o servicios de Movistar en el próximo año? Donde 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

significa que seguro que no continuaría y 10 significa que seguro que si continuaría

	☹ Cambiaría										Permanecería ☺											
(SI FI02 > 5) FI02A. Si Vd. pudiera conseguir con otra compañía que no fuera Movistar un ahorro del 5% en su factura mensual, ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
(SI FI02 ≤ 5) FI02B. Si Vd. pudiera conseguir en la factura mensual de Movistar un ahorro de un 10%, ¿cambiaría a otra empresa o permanecería con Movistar? Donde 1 significa que seguro que cambiaría y 10 significa que seguro que permanecería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(MISMA PREGUNTA CON DISTINTO ENUNCIADO, SEGÚN SG01)

(SI SG01 ≤ 5) SU01. Usted ha valorado con (respuesta SG01) puntos su Satisfacción Global con Movistar, ¿puede indicarme sus principales motivos de insatisfacción?

(SI SG01 > 5) SU01. ¿Desea realizar alguna sugerencia que sirva para mejorar los servicios que ofrece Movistar? (anotar)

(El bloque Competencia aplicará SOLO en los casos en los que sea complicado obtener muestra de de la competencia en Entrevistas personales para el segmento TOP)

(Pueden realizarse a la competencia sólo las preguntas de Satisfacción y Fidelización o pedir también la valoración global de cada proceso)

CMP. COMPETENCIA

Usted me indicó al principio que también trabajan con (EMPRESA COMPETENCIA TELEFONÍA MÓVIL). nos gustaría conocer su opinión global sobre EMPRESA. Por favor, evalúe de 1 a 10 su nivel satisfacción con...

	☹ Insatisfecho										Satisfecho ☺											
CMP01. La Propuesta Comercial de EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CMP02. El Ejecutivo de Cuentas de EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CMP05. El funcionamiento de la red celular/ móvil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CMP09. El precio que le ofrece EMPRESA en comparación con las demás compañías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CMP10. ¿Cuál es su valoración global sobre la imagen de EMPRESA? Valore de 1 a 10, donde 1 es una imagen muy negativa y 10 una imagen muy positiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CMP11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con EMPRESA? Considere una escala de 1 a 10 donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

(Adaptar autorización en cada país. También puede aprovecharse para informar sobre la posterior reunión con el ejecutivo para elaborar un plan de acción)

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Para terminar...

CL01. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa? _____ (anotar)

CL02. ¿A qué se dedica su empresa? : _____ (anotar)

CL03. ¿Cuál es el sector de actividad de su empresa? (Leer opciones)

- | | |
|---|----------------|
| 1 | Servicios |
| 2 | Industria |
| 3 | Comercio |
| 4 | Gobierno |
| 5 | Banca/ Seguros |
| 6 | Educación |

CL03b. ¿Su empresa es parte de un grupo económico o holding de empresas?

- | | |
|---|----|
| 1 | Sí |
| 2 | No |

CL04. Finalmente, ¿Podría por favor indicarme cuál es aproximadamente su consumo mensual en telefonía celular con? _____

CL05. ¿Qué puesto ocupa en su empresa?

1. **Dueño/Propietario**
2. **Gerente general**
3. **Administrador**
4. **Jefe de Sistemas**
5. **Contador**
6. **Otro (especificar):** _____

**NOMBRE DE LA
EMPRESA** _____

DIRECCION:

TELEFONO: _____ **CIUDAD** 1. Quito 2. Guayaquil

OPERADORA EVALUADA: 1. MOVISTAR 2. CLARO

AUTORIZACION

Esta investigación tiene como objetivo generar acciones de mejora en los procesos, ¿nos autoriza Ud. a transmitir estas informaciones al cliente que nos la ha solicitado?

3. Sí 2. No

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

CERTIFICO QUE LA INFORMACION ES LA FIEL TRANSCRIPCION DE LAS OPINIONES DEL ENTREVISTADO Y TODAS LAS PREGUNTAS FUERON HECHAS DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS.

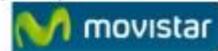
ANEXO 3. Focus Group de Atributos Movistar Ecuador 2014

FOCUS GROUP ISC

ESTUDIO CUALITATIVO
MOVISTAR
2014



Preparado por:



Este es un reporte confidencial y no está publicado. Toda persona estará sujeta a responsabilidad por reproducir, publicar o divulgar todo o parte de su contenido sin autorización.



Objetivos

• Indagar sobre los atributos que son prioritarios para los clientes para los segmentos de:

- Prepago
- Pospago
- Pymes
- Grandes Empresas

286806 tv cable



Ficha Técnica

- **Tipo de Estudio:**
 - Cualitativo
- **Método:**
 - Grupos focales
- **Fechas Campo:**
 - 12 al 14 de marzo 2014
- **Elemento muestral:**
 - Prepago
 - 4 grupos de 20 personas (muestra aleatoria)
 - Postpago
 - 4 grupos de 20 personas(muestra aleatoria)
 - Pymes
 - 4 grupos entre 15 y 10 representantes (Gestores de Cuenta)
 - Pymes
 - 4 grupos entre 15 y 10 representantes (Gestores de Cuenta)



Identificación de atributos, consultas o recomendaciones

PREPAGO

- Precio
 - Relación Calidad / Precio
 - Comparativo con la Competencia
 - Vigencia de Promociones
- Red
 - Problemas de cobertura (interferencia, intermitencia, velocidad)
 - Navegación de datos
 - SMS
 - Calidad de la voz
- Oferta Comercial
 - Concordancia de la oferta Ofrecido vs. Entregado
 - Adaptación de la Oferta a sus necesidades
 - Variedad de Oferta
- Atención telefónica
 - Resolución del requerimiento
 - Tiempo de espera
- Atención Presencial
 - Resolución del requerimiento
 - Tiempo de espera
- Pagina Web
 - Utilidad de la Información

	Grupos	Personas
	4	69
	4	65
	4	54
	4	66
	4	45
	4	39
	2	25
	2	21
	2	17
	1	7
	2	18
	2	15
	1	9
	1	6
	1	5



Identificación de atributos, consultas o recomendaciones

POSPAGO

- Oferta Comercial
 - Concordancia de la oferta Ofrecido vs. Entregado
 - Adaptación de la Oferta a sus necesidades
 - Mejora de planes en la renovación
- Atención telefónica
 - Resolución del requerimiento
 - Tiempo de espera
- Atención Presencial
 - Resolución del requerimiento
 - Tiempo de espera
- Red
 - Problemas de cobertura (interferencia, intermitencia, velocidad)
 - Navegación de datos
 - Calidad de la voz
- Factura
 - Claridad de la factura
- Terminales
 - Variedad de equipos
- Precio
 - Precio vs. Competencia

Grupos	Personas
4	66
4	63
4	59
4	71
4	60
4	58
4	54
4	55
4	46
4	41
1	23
1	19
1	15



Identificación de atributos, consultas o recomendaciones

PYMES

- Atención Ejecutivo de Cuenta
 - Eficacia de la resolución
 - Frecuencia y Facilidad de Contacto
 - Asesoramiento
- Oferta Comercial
 - Facilidad en el proceso de Renovación
 - Adaptación de la Oferta a sus necesidades
 - Concordancia de la oferta Ofrecido vs. Entregado
- Red
 - Problemas de cobertura (interferencia, intermitencia, velocidad)
 - Velocidad Navegación de datos
 - Calidad de la voz
- Página Web
 - Facilidad de Autogestión
- Terminales
 - Variedad de equipos
- Factura
 - Claridad de la factura

Grupos	Personas
4	55
4	54
4	31
4	46
4	42
4	41
4	49
4	31
4	30
2	13
1	6
1	4



Identificación de atributos, consultas o recomendaciones

GRANDES EMPRESAS

	Grupos	Personas
• Atención Ejecutivo de Cuenta	4	34
• Eficacia de la resolución	4	30
• Frecuencia y Facilidad de Contacto	4	43
• Asesoramiento		
• Oferta Comercial	4	52
• Adaptación de la Oferta a sus necesidades	4	43
• Concordancia de la oferta Ofrecido vs. Entregado	4	39
• Facilidad en el proceso de Renovación		
• Red	4	46
• Velocidad Navegación de datos	4	45
• Calidad de la voz	4	32
• Problemas de cobertura (interferencia, intermitencia, velocidad)		
• Página Web	2	23
• Facilidad de Autogestión		
• Terminales	1	8
• Variedad de equipos		
• Factura	1	8
• Claridad de la factura		
• Servicios de Valor Agregado	1	7
• Servicio de Roaming	1	6
• Movitalk	1	3
• Datos Fijos		