



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CEM (CUSTOMER
EXPERIENCE MANAGEMENT) PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE
EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

Moisés Obed García Oliva

Asesorado por el MSc. Lic. Jorge Estuardo Menchú Castillo

Guatemala, septiembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CEM (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT) PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MOISÉS OBED GARCÍA OLIVA

ASESORADO POR EL MSC. LIC. JORGE ESTUARDO MENCHÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Sergio Fernando Pérez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CEM (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT) PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha marzo de 2013.

Moisés Obed García Oliva



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226



AGS-MGIPP-030-2017

Guatemala, 25 de agosto de 2017.

Director
Francisco Gómez Rivera
Escuela de **Ingeniería Industrial**
Presente.


Estimado Director:

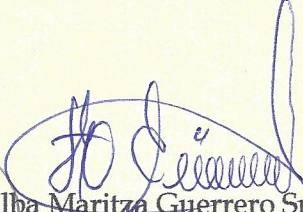
Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Moisés Obed García Oliva** carné número **9520680**, quien optó la modalidad del **"PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO"**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


M. Sc. Jorge Estuardo Menchú Castillo
Colegiada 15939
MSc. Ing. Jorge Estuardo Menchú Castillo
Asesor (a)


Dra. Alba Maritza Guerrero Spínola
Coordinadora de Área
Gestión de Servicios
ALBA MARITZA GUERRERO DE LOPEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA No. 4611


MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Director
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo /LA

RESOLUCIÓN DE JUNTA DIRECTIVA: Proceso de Graduación Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011.



REF.DIR.EMI.141.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CEM (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGAMENT) PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**, presentado por el estudiante universitario **Moises Obed García Oliva**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

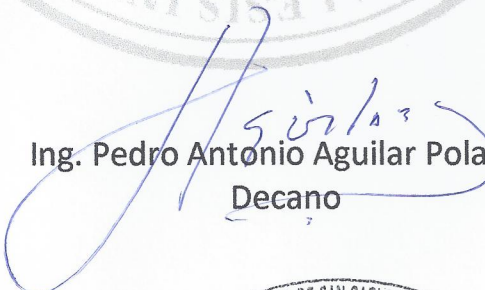


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 431.2017

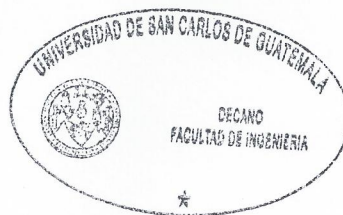
El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA CEM (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT) PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES,** presentado por el estudiante universitario: **Moises Obed García Oliva** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, septiembre de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Mis padres** Gilberto y Aracelly, hoy alcanzamos la recompensa de todos los sacrificios que hemos tenido que pasar, su perseverancia ha sido un gran ejemplo a seguir.
- Mis hermanos** Cesia, Odette y Donald (q. e. p. d.) por ser los compañeros de vida que Dios me dió.
- Mi esposa** Claris, por creer en mí, su amor ha sido la fuente de inspiración para terminar este proyecto.
- Mis hijos** Elizabeth y Gabriel, llenan mi vida de amor y alegría.
- Mi familia** Por darme siempre su apoyo incondicional.
- Mis amigos** Todos y cada uno de ustedes son un tesoro inmensurable que Dios me dio, ustedes son un vivo ejemplo que en la multitud de consejos esta la sabiduría.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser un Dios bueno. Por su ayuda puedo terminar esta etapa de formación profesional.
Universidad San Carlos de Guatemala	Por ser fuente de conocimientos para todas las generaciones que pasan por esta casa de estudios, por cumplir en nosotros el lema, “Id enseñar a todos” que orgullo egresar de tan prestigiosa universidad.
Facultad de Ingeniería	Por albergarme estos años en sus aulas donde se han formado los mejores ingenieros de Guatemala.
Maestros y Catedráticos	Por compartir sus experiencias y conocimientos con tanta dedicación y paciencia.
mi padrino de graduación	Por todos los consejos, apoyo y por todos los momentos que hemos compartido.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
3.1. Descripción del problema	9
3.2. Delimitación del Problema	10
3.3. Formulación de preguntas	11
3.3.1. Pregunta central	11
3.3.2. Preguntas auxiliares	11
3.4. Viabilidad	11
3.5. Causas y consecuencias	12
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS	17
5.1. Objetivo general	17
5.2. Objetivos específicos	17
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	19

7.	MARCO TEÓRICO	23
7.1.	Empresa de Telecomunicaciones de Guatemala	23
7.1.1.	Visión.....	23
7.1.2.	Misión	23
7.1.3.	Valores	24
7.1.4.	Estrategia empresarial	24
7.1.5.	Productos y servicios	24
7.1.6.	Clasificación de la empresa.....	25
7.1.7.	Análisis PESTEL	26
7.1.7.1.	Factores políticas	26
7.1.7.2.	Factores económicos	27
7.1.7.3.	Factores socio-culturales.....	27
7.1.7.4.	Factores tecnológicos	28
7.1.7.5.	Factores ecológicos	28
7.1.7.6.	Factores legales.....	28
7.1.8.	Modelo de las fuerzas competitivas de porter en el sector de las telecomunicaciones.....	29
7.1.8.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	30
7.1.8.2.	Poder de negociación de los clientes ...	32
7.1.8.3.	Poder de negociación de los proveedores	32
7.1.8.4.	Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.....	33
7.1.8.5.	Rivalidad entre los competidores en el mercado actual	34
7.2.	La satisfacción al cliente	35
7.2.1.	Teoría de equidad	37
7.2.2.	Teoría causal.....	38

7.2.3.	Teoría del desempeño	38
7.2.4.	Teoría de las expectativas	38
7.3.	Calidad en el servicio	39
7.4.	Diseño de servicios	42
7.5.	CEM Customer Experience Manager	44
7.5.1.	Puntos de contacto con la empresa.....	45
7.5.2.	Elementos de gestión de la experiencia del cliente	45
7.5.3.	Experiencias de usuario como un generador de valor.....	47
7.5.4.	Cómo medir la experiencia del cliente	47
7.5.5.	NPS Net Promoter Score.....	48
7.6.	Competitividad.....	51
7.6.1.	La cadena de valor y la ventaja competitiva	51
7.7.	Productividad en los servicios	55
7.8.	Indicadores de servicio	56
8.	PROPUESTA DE INDICE DE CONTENIDOS	59
9.	METODOLOGÍA.....	63
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	69
11.	CRONOGRAMA.....	71
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	73
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

14. APÉNDICES81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Nivel socioeconómico de Guatemala	27
2.	Las 5 fuerzas de Porter sector telecomunicaciones	30
3.	Cantidad de usuarios móviles por operador	34
4.	Modelo de satisfacción del cliente	36
5.	Experiencia del cliente vs servicio de atención al cliente	46
6.	Net Promoter Score	50
7.	Cadena de valor	52
8.	Plan de proyecto	71

TABLAS

I.	Fases de la metodología y herramientas	21
II.	Variables e indicadores	64
III.	Presupuesto para el trabajo de investigación.....	74

GLOSARIO

ADN Empresarial	Se refiere a la cultura organizacional de una empresa.
APP	Aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta.
ARPU	Average Revenue Per User (Ingreso promedio por usuario)
CEM	Customer Experience Management (Gestión de la experiencia del cliente)
CHURN Rate	Tasa de pérdida de clientes.
Hiperconectividad	Conexiones permanentemente a través de diversos sistemas y entornos digitales, como las redes sociales, móviles, videoconferencias, cámaras, mensajería instantánea, mail, web y realidad aumentada. Interacción entre sistemas de información y la conectividad entre objetos.
HRM	Human resource management (Gestión de recursos humanos)

Holístico	Todas las propiedades de un sistema, aquellas que lo conforman, ya sea este biológico, químico, social, económico, entre otros, no podrán ser determinadas o explicadas por las partes que lo componen por si solas, o sea, el sistema como un todo es el que determina cómo se comportan las partes intervinientes.
Imperdurabilidad	Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar.
NPS	Net Promoter Score, indicador para medir la lealtad del cliente.
OVM	Operador Virtual Móvil.
R&D	Research and development (Investigación y desarrollo)
TI	Tecnologías de la Información
Trade-offs	Situación en la cual se debe perder cierta cualidad a cambio de otra cualidad.
VoIP	Voz sobre transporte IP.

1. INTRODUCCIÓN

En la industria de las telecomunicaciones, los clientes son cada vez más exigentes con los servicios que contratan, gestionar la experiencia del cliente en los diferentes puntos de contacto con la empresa es de vital importancia para lograr la satisfacción del cliente, la gestión de la experiencia del cliente, busca que todas las áreas de la organización enfoquen sus esfuerzos a satisfacer al cliente, agregando además las fuentes de ventaja competitiva, liderazgo en bajo costo y diferenciación para generar valor al cliente.

El presente trabajo de investigación, trata de una sistematización, presenta una propuesta de utilización de la metodología CEM (por sus siglas en inglés Customer Experience Management) gestión para la experiencia del cliente que permite que el ADN de la empresa evolucione al punto en que el diseño del producto, las campañas de *marketing*, los sistemas de innovación, y el conjunto completo de la compañía sea totalmente impulsado por los clientes, teniendo como objetivo central la satisfacción de los clientes.

La empresa de telecomunicaciones, en estudio, ha enfocado sus esfuerzos en captar nuevos clientes, esto ha provocado un descuido a la base de clientes actuales, con pocas iniciativas de programas de fidelización, adicional a esto, no parece que la empresa cuente con procedimientos adecuados de gestión de quejas y reclamos, no se tiene un control específico de cómo es la experiencia del cliente en cada punto de contacto, es decir en el uso del servicio propiamente, en los diferentes canales, en áreas de alto impacto como servicio al cliente, en centros de pago, entre otros, estos temas

generan insatisfacción en los clientes, lo que provoca un incremento del CHURN, o alta de pérdida de clientes.

La importancia de implementar una gestión de la experiencia del cliente, permite alcanzar una ventana competitiva, esto se logra con el compromiso y la motivación de toda la compañía, logra beneficios para los clientes, quienes permanecerán como un resultado natural de una experiencia positiva, el cliente se siente satisfecho en sus necesidades, bien tratado, acompañado y apoyado permanentemente en todos sus requerimientos. Los beneficios para la empresa, se traduce en la lealtad de sus clientes, quienes le reporta beneficios, incluso de orden económico, puesto que siempre es más costoso atraer nuevos que conservar a los que ya tiene, y tendrá una diferenciación en el mercado, produciendo un incremento en ganancias y en el aumento de la lealtad en los clientes.

El enfoque de trabajo es mixto, análisis cuantitativo y análisis mediante estadística descriptiva, el diseño de la solución es no experimental con tipo de estudio descriptivo.

El esquema que se ensayará en la solución, constará de cuatro fases principales, iniciando con la revisión documental para dar un contexto de los antecedentes del problema o estado del arte; en la segunda etapa, se realizará un diagnóstico, en la cual se medirá el grado de satisfacción del cliente con base en las experiencias en los puntos de contacto, aplicando la herramienta de NPS (por sus siglas en ingles Net Promoter Score). En la tercera fase, se realizará un análisis interno de la empresa, identificando las áreas que intervienen en los puntos de contacto con el cliente, y se describen las áreas que forman la cadena de valor, en la parte final se realizara una propuesta de

mejora en la gestión de la experiencia del cliente (CEM) en los diferentes puntos de contacto.

El trabajo de investigación es factible, porque se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar las diferentes fases del trabajo de investigación. La empresa autoriza la realización del trabajo de investigación, brinda recursos necesarios, humanos, tecnológicos, información e infraestructura.

En el primer capítulo del presente trabajo de investigación corresponde al marco teórico, donde se realiza una revisión documental del mercado de las telecomunicaciones, conceptos de satisfacción al cliente, aspectos relevantes de las empresas de servicios, descripción de la metodología CEM (Customer Experience Management), conceptos de competitividad y productividad. En el segundo capítulo, se realizará de la experiencia que viven los clientes cuando interactúan con los principales puntos de contacto de la empresa. El tercer capítulo corresponde a la presentación y discusión de resultados de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas a realizar, en donde se documentará las principales causas que generan inconformidad en los clientes, analizando las áreas operativas que representan los procesos claves y la cadena de valor. En el cuarto capítulo, se presentará la propuesta de solución mediante el uso de la metodología CEM para la gestión de la experiencia del cliente.

2. ANTECEDENTES

Los estudios acerca de la insatisfacción, se remontan a la década de los años setenta, según el documento de procedimientos de conferencia anual de la academia de Ciencia y Marketing (Singh y Howell, 1985) en los años siguientes, durante los noventa se tuvo un mayor auge de investigaciones sobre el tema. En la actualidad se incrementado el interés por el estudio de la satisfacción del cliente, esto es debido al impacto que puede tener en la competitividad de la empresa, realizar estudios en la industria de servicios pueden ser de gran utilidad para establecer los elementos que permitan alinear los esfuerzos de la organización en atraer y retener clientes para incrementar los beneficios.

Enfocarse a la gestión de indicadores de satisfacción e insatisfacción de los clientes dará como resultado alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. En su obra, la teoría de los dos factores y satisfacción del consumidor: replicación y extensión (Maddox, R. 1981) se plantea la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores como el propósito de los procesos económicos y de *marketing*, entonces se tendría como resultado de la insatisfacción, la pérdida de intercambios comerciales o pérdida de usuarios, que es lo que se debería evitar. Si bien las empresas buscan orientar sus actividades hacia el mercado para lograr el incremento del intercambio de actividades comerciales, a través de la satisfacción, también de debe establecer métodos y procesos que den soluciones a los problemas de insatisfacción de sus clientes para lograr un crecimiento sostenible con la retención de clientes.

Para mejorar la satisfacción y reducir la insatisfacción del cliente, es necesario conocer cómo se origina la satisfacción, Moliner (2004) en su tesis doctoral de la formación de la satisfacción e insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja, indica que la satisfacción se origina mediante una relación de razonamiento y las emociones que se generan por el uso de determinado producto o servicio; por otra parte, establece que la satisfacción o insatisfacción puede ser producto de la experiencia del uso de determinado producto a lo largo del tiempo, por el resultado de repetidas ocasiones con resultados similares. De acuerdo con la teoría de la equidad, un individuo puede sentirse satisfecho o insatisfecho de acuerdo a la percepción de equidad entre los insumos invertidos (ej. precio pagado) versus los contra los productos o servicios obtenidos. Por lo tanto, se establece que la insatisfacción se establece cuando el cliente percibe que está pagando de lo necesario por el producto o servicio (equidad negativa), por el contrario se genera satisfacción cuando el producto o servicio adquirido cumple las expectativas a un precio razonable para el cliente (equidad positiva).

Por otra parte, en la industria de las telecomunicaciones es común que los clientes expresen insatisfacción Angulo, J. (2008) en su Tesis propuesta de mejora a la calidad en el servicio de la red móvil, identifica los principales factores que generan insatisfacción a un cliente de telefónica celular, los cuales son: falta cobertura en algunas zonas, llamadas con mala calidad de audio (robotizadas), envío de mensajes de texto de forma ineficiente, lo que trae como consecuencia migración de usuarios a otros proveedores, y pérdida de clientes corporativos. Establece que para mitigar estos factores, se debe implementar un sistema de calidad para mejorar el servicio ofrecido, y a su vez implementar un sistema de gestión para el manejo de las fallas eficiente. El manejo de fallas eficiente, puede tener un impacto positivo en las quejas presentadas, e inclusive

en el índice de resolución, lo que puede ser una mejora de percepción del cliente al servicio recibido.

Un factor muy importante respecto a la satisfacción del cliente, es la experiencia que vive el usuario con respecto a los diferentes puntos de contacto de la empresa, Carrillo (2010) en su tesis doctoral servicio al cliente como oferta de valor, brinda un enfoque a la experiencia del cliente, expone que el proceso de compra, es más de la obtención de los productos o servicios que se adquieren. La experiencia se enfoca en la totalidad de eventos y actividades que la integran: el diseño del ambiente de compras en la tienda o en línea, el personal que la atendió, la manera en que lo saludaron, si compró algo adicional y cómo se sintió mientras compraba, una combinación de varios factores que pueden determinar cuál es la vivencia del cliente al usar o comprar determinado producto o servicio. Para mejorar la experiencia del cliente, es importante revisar toda la cadena de distribución, en los diferentes puntos de contacto cliente-empresa, dando mayor importancia en las etapas que agregan valor al cliente, el servicio de postventa permite mantener un seguimiento del cliente y es un elemento diferenciador en la satisfacción del cliente.

Para orientar mejoras en la atención y experiencia de usuario, es importante hacer una diferenciación de clientes, es importante aplicar el concepto del valor del cliente, Rivero (2003) en su tesis de factores de fidelización de clientes, hace un análisis enfocado al valor del cliente, es decir, da la importancia de conocer al cliente desde el punto de vista de los ingresos netos que puede generar un cliente, esto es de gran utilidad, porque permite diferenciar a los clientes, y establecer planes de fidelización a cada cliente, y posiblemente enfocar los esfuerzos de satisfacción a los clientes de mayor ARPU (Por sus siglas en inglés ARPU Average Revenue Per User). En mercados maduros, en los cuales existe cierta saturación de mercado, y los

productos y servicios una alta estandarización de productos suele tener una competencia intensa, en este caso es necesario implementar una atención personalizada a clientes denominados muy importantes, bajo el criterio de los cliente de mayor ingreso medio, esto permite una percepción de valor agregado por el cliente, esto permite que el operador genere más ingresos, sin necesariamente tener más clientes, lo que se traduce en una ventaja competitiva.

Otro factor importante en el proceso de ser una empresa que genera satisfacción a los cliente y tenga más competitividad, es tener una gestión por procesos, tener un mapa de procesos, que involucre procesos estratégicos, procesos operáticos y procesos claves o críticos, esto permite involucrar a toda la empresa en la búsqueda de alcanzar los objetivos, Achig (2012) en su investigación de fidelización de clientes en empresas de software, resalta la importancia de tener una gestión enfocada a la estrategia, que asegure la oferta de valor al cliente, para lograr mayores beneficios financieros y crecimiento en la participación en el mercado. Una gestión por procesos involucra todos los niveles jerárquicos de la empresa, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos se tiene un compromiso en la búsqueda de los objetivos estratégicos. Define la importancia del involucramiento de todos los niveles de la empresa para la implementación y ejecución con éxito de la estrategia, la satisfacción al cliente será producto del aporte de las diferentes áreas que agregan valor en la entrega de productos o servicios, por lo tanto, la empresa debe buscar tener una ventaja competitiva, asegurando el entendimiento de cómo cada división de trabajo genera valor al cliente.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“Insatisfacción de los clientes en la interacción con los servicios contratados a una empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Guatemala.”

3.1. Descripción del problema

La empresa donde se aplicará el trabajo de investigación cuenta con más de quince años de operación en el mercado, es una de las empresas que mayor inversión ha tenido en los últimos cinco años, construyendo una plataforma convergente para brindar servicios integrales de telecomunicaciones.

Con una visión enfocada a mejorar la vida de los clientes, por medio de la conectividad; cuenta con tecnología que brinda la hiperconectividad, la cual permite que personas, objetos, negocios, medios de transporte, casas y prácticamente cualquier cosa, tenga conexión a internet para operar de una forma más eficiente y productiva.

Sus principales productos son: servicios de telefonía móvil, telefonía fija residencial y empresarial, y televisión de paga. Siendo el servicio de telefonía móvil el que representa mayores ingresos, según documentos internos de la empresa es aproximadamente un 63%.

La estructura organizacional está conformada por un presidente de la región centroamericana, quien reporta a la casa matriz, bajo su cargo cuenta con varios directores de las áreas operativas y comerciales.

Según informes confidenciales, la empresa cuenta con más de 3000 empleados locales y más de 9000 empleados en la región, con los que se ha plantado una estrategia de regionalización de procesos y procedimientos para aumentar la eficiencia de las soluciones tecnológicas.

Las empresas de telecomunicaciones han enfocado sus esfuerzos en captar nuevos clientes, esto ha provocado un descuido a la base de clientes actuales, con pocas iniciativas de programas de fidelización, adicional a esto, no parece que las empresas cuenten con procedimientos adecuados de gestión de quejas y reclamos, no se tiene un control específico de cómo es la experiencia del cliente en cada punto de contacto, es decir, en el uso del servicio propiamente o en los diferentes canales, áreas de alto impacto como servicio al cliente, centros de pago, entre otros, estos temas generan insatisfacción en los clientes, lo que provoca un incremento del CHURN, o alta de pérdida de clientes y alta rotación de cliente entre las diferentes empresas.

3.2. Delimitación del problema

Para realizar la investigación se han delimitado aspectos importantes: Sujetos de investigación, delimitación de espacio y delimitación temporal (tiempo). Los sujetos de investigación o fuentes de información primaria serán los datos recolectados en el área de servicio al cliente, y en las áreas que en el avance de la investigación sean necesarias. La investigación se realizará en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guatemala, durante los meses de septiembre 2016 a diciembre de 2017.

3.3. Formulación de preguntas

3.3.1. Pregunta central

¿Cómo la metodología CEM incrementa de forma significativa la satisfacción al cliente en una empresa de telecomunicaciones?

3.3.2. Preguntas auxiliares

¿Cómo es la experiencia que viven los clientes cuando interactúan con los diferentes puntos de contacto de la empresa?

¿Cuáles son los procesos operativos claves que permiten establecer la metodología CEM en los departamentos de la cadena de valor?

¿Cómo aplicar la metodología CEM para gestionar la experiencia de los clientes en cada punto de contacto con la empresa, para incrementar la satisfacción de los clientes?

3.4. Viabilidad

La empresa donde se aplicará el caso de estudio, reconoce los cambios en el mercado, y plantea la necesidad de recuperar su posición líder en la industria, por lo que está dispuesta a generar los cambios estratégicos y tácticos para este fin.

Se tiene la información necesaria para documentar y determinar las variables que generen las soluciones al problema presentado. Se tendrá apoyo

del área de soporte al cliente, que cuenta con información histórica de los reclamos presentados por los clientes.

Por el tipo de empresa, se ha solicitado manejar la información bajo un nombre genérico “Empresa de Telecomunicaciones” para mantener la confidencialidad de la información.

Se cuentan con los recursos financieros necesarios para soportar y llevar a cabo el trabajo de investigación. Los gastos presentados en la tabla III presupuesto del trabajo de investigación, serán cubiertos por el investigador.

3.5. Causas y consecuencias

Entre las causas que generan el problema, está la falta de información o información incompleta a los clientes, lo que provoca que los clientes tienen otra expectativa del servicio adquirido, mala atención en servicio al cliente genera inconformidades y molestias en los clientes, baja capacidad resolutive a las quejas presentadas al no dar un seguimiento adecuado o una respuesta a tiempo, mala señal o cobertura de los servicios ofrecidos, los clientes se sienten molestos debido a que los servicios no funcionen de acuerdo a la expectativa que se contrataron, adicionalmente los clientes no logran entender los formatos y rubros que se agregan en las facturas que se les emite, esto genera incertidumbre si los cobros son correctos, lo que provoca una desconfianza del cliente hacia la marca. Las consecuencias de no hacer este trabajo de investigación son un incremento en la tasa de bajas de clientes, que implica una baja participación en el mercado, reducción de ingresos e incremento en los costos operativos, los clientes insatisfechos tienden a divulgar sus malas experiencias con su círculo de amigos, lo que se convierte en una publicidad negativa, la empresa dejaría de ser competitiva en el mercado.

4. JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación en la que se realizará el trabajo de investigación es productividad de la maestría en Gestión Industrial. Se implementan métodos y procesos que buscan la mejora en el área de servicios. Los cursos que sirven como base para la selección de la línea de investigación es Ingeniería de la Productividad, en este curso se hacen diferentes análisis de la productividad de una empresa, al trabajar sobre la mejora de la satisfacción del cliente, se mejora el resultado final o los servicios ofrecidos, incrementando la productividad de la empresa. Y el curso de Gestión Integrada de Servicios, el cual se estudian diferentes aspectos de los servicios, y la gestión adecuada de los mismos para asegurar la satisfacción del cliente.

La importancia, para la empresa de telecomunicaciones en estudio, es que se deben hacer cambios de paradigma, de los procesos tradicionales de gestión, y servicios al cliente, para avanzar hacia una gestión enfocada al cliente, el cual será un elemento diferenciador, ventaja competitiva, ante una saturación en el mercado.

La necesidad de hacer este tipo de investigación, es debido a que en Guatemala, la estructura de mercado en el área de las telecomunicaciones permite una libre competencia, esto ha fomentado que las empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones implementen tecnologías de última generación, además, de la saturación de mercado y estandarización de productos, la competencia es intensa, por otra parte los clientes cada vez son más exigentes, respecto a la calidad de los servicios que contratan, y para tener visibilidad de los cobros por servicio. Los operadores de telefonía deben

competir entre ellos para lograr tener mayor participación en el mercado, lo que implica que la satisfacción al cliente se convierte en una variable importante como elemento diferenciador entre los diferentes proveedores de servicios de telecomunicaciones.

La motivación para realizar esta trabajo de investigación, se basa en que la satisfacción al cliente es una variable común en diferentes industrias, y principalmente en las empresas de telecomunicaciones, ya que en estas últimas han basado sus operaciones desde el punto de vista tecnológico; sin embargo, la evolución del mercado está requiriendo replantear la estrategia; los proveedores de servicios han iniciado a detectar la necesidad de cambiar este enfoque, y buscar darle prioridad al cliente, este cambio es la principal motivación para realizar el trabajo de investigación.

El beneficio se ve reflejado en el aumento del nivel de calidad en la prestación de servicios de telecomunicaciones en la empresa en estudio, lo que implica una ventaja competitiva y mayor participación en el mercado, esto genera una serie de oportunidades como, expansión de la empresa, más oportunidades de trabajo y una mayor rentabilidad en las operaciones.

Los beneficiarios son: la empresa, esta podrá incrementar la retención de clientes, obtener más ingresos debido que clientes satisfechos volverán a contratar los productos y servicios, el cliente quien recibirá un mejor nivel de servicio y es el mejor comunicador del buen servicio. Los colaboradores, estos serán capacitados para realizar mejor su trabajo, lo que también genera un mejor ambiente, sabiendo que todos están contribuyendo a dar un mejor servicio, estabilidad laboral al tener más clientes aseguran la continuidad de la participación en el mercado. El beneficio del investigador será aumentar el

conocimiento de la gestión de la experiencia del cliente en los puntos de contacto, lo que da una oportunidad de crecimiento profesional.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Propuesta de utilización de la metodología CEM para incrementar de forma significativa la satisfacción al cliente en una empresa de telecomunicaciones.

5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la experiencia que viven los clientes cuando interactúan en los diferentes puntos de contacto de la empresa.
- Analizar los procesos operativos claves para establecer la metodología CEM en los departamentos de la cadena de valor.
- Aplicar la metodología CEM para gestionar la experiencia de los clientes en cada punto de contacto con la empresa, para incrementar la satisfacción de los clientes.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La empresa en la que se aplicará el trabajo de investigación, ha perdido el primer lugar de participación en el mercado de las telecomunicaciones en Guatemala, y se ha puesto como meta, alcanzar este lugar en los próximos años, debido a la saturación del mercado este es un reto agresivo y requiere de cambios estratégicos para alcanzar esta meta.

El punto principal que se pretende cubrir, es aplicar los métodos y procesos que permitan mejorar el nivel de satisfacción del cliente, que permita reducir el churn (índice de migraciones a otros operadores), incrementar las renovaciones y minimizar las cancelaciones de contratos (incrementar el porcentaje de retención), principalmente en el área de servicio al cliente, debido que es uno de los puntos de contacto más importante de la empresa, se necesita que los ejecutivos del servicio al cliente logren diferenciar productos y servicio, según las necesidades de los perfiles de usuarios, para tomar mejores decisiones en función de los requerimientos del cliente, es decir, mejorar la fidelización de los clientes, además en las diferentes áreas que forman parte de los puntos de contacto en donde el cliente tiene interacción, en general, dar un enfoque a la empresa, para que todas las áreas funcionales puedan estar orientadas al cliente, lo que permita anticiparse a las necesidades y brindar soluciones que excedan el nivel de satisfacción.

El esquema que se ensayará en la solución, constará de cuatro fases principales, iniciando con la revisión documental para dar un contexto de los antecedentes del problema o estado del arte; en la segunda fase, se realizará un diagnóstico, midiendo el grado de satisfacción del cliente con base en las

experiencias en los puntos de contacto, aplicando la herramienta de NPS (por sus siglas en inglés Net Promoter Score).

En la tercera fase, se realizará un análisis interno de la empresa, identificando las áreas que intervienen en los puntos de contacto con el cliente, y se describen las áreas que forman la cadena de valor.

En la parte final, se realizará una propuesta de mejora en la gestión de la experiencia del cliente (CEM) en los diferentes puntos de contacto.

La necesidad de continuar mejorando la relación cliente-empresa, ha generado este tipo de metodologías, gestionar la experiencia de usuario tiene una alta aplicación a las empresas de servicios, por lo aplicar esta metodología a la empresa de telecomunicaciones en estudio muestra una idea original del investigador.

La experiencia de usuario, ha tomado relevancia para la mejora de la satisfacción al cliente, la tendencia de la medición de la satisfacción ha agregado elementos de la percepción del cliente, por lo que es pertinente la investigación propuesta.

La solución propuesta tiene validez técnica, porque aporta elementos integrales a la empresa, y por la relación que tiene con la línea de investigación de la Escuela de Postgrado, donde se indican los conceptos de productividad, lo que produce una solución adecuada al problema de investigación.

El esquema de solución que se propone ensayar para resolver el problema planteado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla I. **Fases de la metodología y herramientas**

Etapa	Fase	Metodología	Herramientas
1		Medir la experiencia que viven los clientes cuando interactúan en los diferentes puntos de contacto de la empresa.	NPS Net Promoter Score Solución en el primer contacto FCR
2	Análisis de procesos Análisis de la cadena de valor	Analizar los procesos operativos claves y los departamentos de la cadena de valor. Subdividir los departamentos en actividades y tareas.	Gestión por Proceso Cadena de Valor de Porter
3	Implementar mejoras en el proceso de generación y entrega del servicio	<p>Puntos de contacto con la empresa.</p> <hr/> <p>Elementos de gestión de la experiencia del cliente.</p> <hr/> <p>Experiencias de usuario como un generador de valor.</p> <hr/> <p>Retorno de inversión de la experiencia del cliente.</p> <hr/> <p>Experiencia del cliente como clave para la competitividad.</p>	CEM Customer Experience Management

Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

En el marco conceptual, se describe la empresa en estudio, además se hace un análisis del mercado y del sector de la industria de las telecomunicaciones, se abordan temas como diseño de servicios y satisfacción al cliente.

Se analizan diferencias de las empresas de servicios, y se describe la metodología CEM (Customer Experience Management), como conceptos básicos de competitividad y productividad.

7.1. Empresa de Telecomunicaciones de Guatemala

El giro del negocio está catalogado en el rubro de las telecomunicaciones, se comercializan servicios de comunicación, entretenimiento y conectividad.

7.1.1. Visión

Mejorar la vida de los clientes, ayudando a las personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados con el mundo.

7.1.2. Misión

Ser líderes en telecomunicaciones en toda la región centroamericana.

7.1.3. Valores

Disciplina, responsabilidad, respeto, honestidad, trabajo, austeridad.

7.1.4. Estrategia empresarial

El abasto de los productos y servicios que se comercializan en la empresa, tanto para el propio giro del negocio como para la operación, se realiza a través de terceros. El abastecimiento estratégico está sustentado en un modelo centralizado que aprovecha al máximo las sinergias de todas las subsidiarias. La mayor parte de la inversión se hace con un grupo pequeño de proveedores indispensable, según estimaciones internas de la empresa, se tienen 80 % de inversión contra un 20 % de proveedores indispensables, logrando importantes economías de escala en la búsqueda de la optimización de la inversión y el gasto.

Los proveedores de tecnología de red móvil y fija suministran principalmente hardware, software, servicios profesionales, tecnologías de la información (TI), contenido y publicidad. A través de estos productos y servicios se atienden las necesidades de cada operación local buscando siempre la mejor relación costo-beneficio.

7.1.5. Productos y servicios

El sector de las telecomunicaciones en Guatemala, incluye los servicios de telefónica móvil y fija, transmisión de datos e Internet y servicios de satelitales de transmisión de televisión y radio.

La empresa comercializa los siguientes servicios: servicios de telefonía móvil, telefonía fija residencial y empresarial y televisión de paga. Siendo el servicio de telefonía móvil el que representa mayores ingresos. Los servicios de telefonía móvil representan un alto porcentaje de los ingresos, seguidos de la telefonía fija, y por último, el servicio de la televisión de paga.

7.1.6. Clasificación de la empresa

La empresa está clasificada como una gran empresa, por la cantidad de empleados, por su nivel de ventas. Adicional se denomina una empresa de servicios, por su actividad económica, debido a que se dedica a la prestación de servicios no tangibles de telecomunicaciones. Se denomina una empresa privada, dedicada a la producción de servicios y con fines de lucro, su capital está formado por aportes de personas particulares, la estructura corporativa es una sociedad anónima. La administración es centralizada, las decisiones más importantes o de mayor inversión se toman en la casa matriz, Sector Industrial.

En la era de la información, las empresas de telecomunicaciones han tomado un auge principalmente por el acceso a internet, adicional se presenta la oportunidad de ofrecer mayor oferta de servicios, como entrenamiento, TV por cable, enlaces de transmisión de datos para empresas, entre otros. El modelo de funcionamiento en general se da mediante centros de atención al cliente (CAC), distribuidores directos e indirectos, quienes trabajan por medio de kioscos, tiendas de conveniencia, tiendas de barrio, entre otros. Las empresas tienen distribución directa principalmente en el casco urbano.

7.1.7. Análisis PESTEL

El método PESTEL permite hacer una evaluación de los aspectos del mercado que pueden tener una influencia en la empresa.

Este método describe los factores del entorno donde la empresa funciona, tomando en cuenta los siguientes aspectos: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, legales.

7.1.7.1. Factores políticas

Las políticas de gobierno en la industria de las telecomunicaciones tienen un alto impacto, debido que estas pueden obligar a inversiones adicionales que no necesariamente agrega valor al cliente, entre las entidades y leyes que existen en Guatemala, se tiene:

Superintendencia de Telecomunicaciones SIT: Existe restricción de utilización de espectro de frecuencia, rangos de numeración, entre otros recursos necesarios para los servicios.

Ley de Registro de Terminales Telefónicas Móviles Robadas o Hurtadas
DECRETO NÚMERO 09-2007

Ley de Control de las Telecomunicaciones Móviles en Centros de Privación de Libertad y Fortalecimiento de la Infraestructura para Transmisión de Datos
DECRETO NÚMERO 12-2014

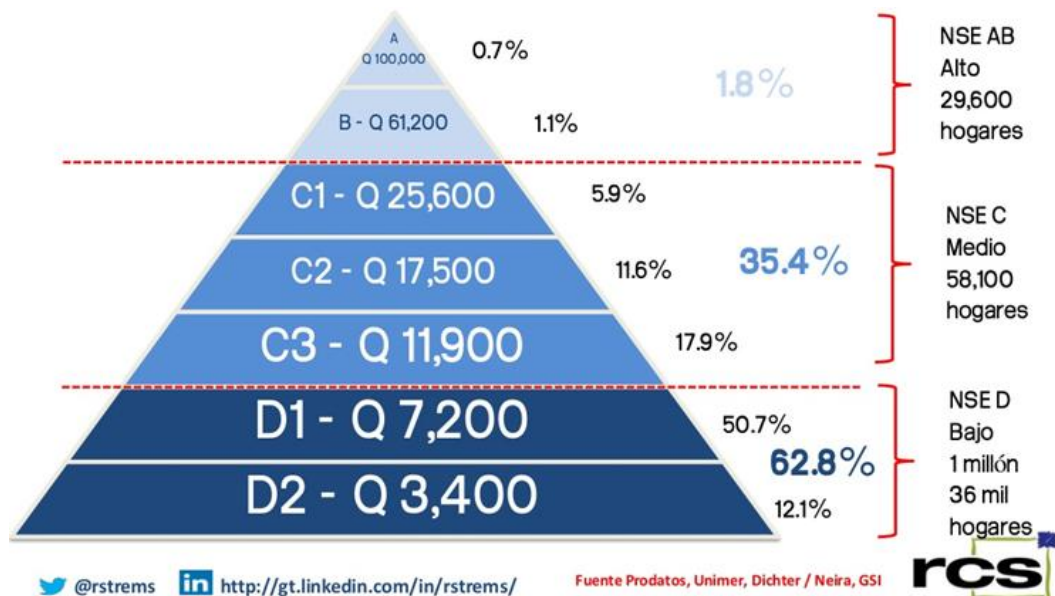
7.1.7.2. Factores económicos

La inflación y la variación del tipo de cambio del dólar en los últimos meses ha desacelerado el poder adquisitivo del mercado, esto ha provocado una baja en el precio de los servicios, que genera la baja a los ingresos mensuales.

7.1.7.3. Factores socio-culturales

En Guatemala se tiene un nivel socioeconómico urbano con una mayoría de la clase baja D1 y D2, esto se convierte en un reto para el lanzamiento de servicios de consumo masivo, que el cliente perciba con alto valor.

Figura 1. Nivel socioeconómico de Guatemala



Fuente Prodatos, Unimer, Dichter / Neira, GSI

7.1.7.4. Factores tecnológicos

Las empresas de telecomunicaciones basan sus operaciones y su oferta de nuevos servicios en la tecnología, esto se convierte en una estrategia para la empresa, el aprovechamiento de la tecnología y brindar nuevos servicios es una oportunidad en el mercado; sin embargo, se debe tener en cuenta los modelos de cobros que se deben ajustar de la mano con la inversión, para no caer en una relación negativa de costo y beneficio.

7.1.7.5. Factores ecológicos

Actualmente se tiene una contaminación ambiental respecto a la infraestructura necesaria para el despliegue de red, por lo que las autoridades han incrementado el costo de licencias para la construcción de sitios de celda, instalación de antenas entre otros, por lo cual tiene un impacto para el crecimiento de la cobertura de red.

7.1.7.6. Factores legales

Las autoridades municipales y los Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural (COCODE) han restringido el derecho de instalación de equipos en las diferentes localidades o generan cobros excesivos, lo que se convierte en una restricción al crecimiento del negocio y se necesitan buscar otras alternativas..

7.1.8. Modelo de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de las telecomunicaciones

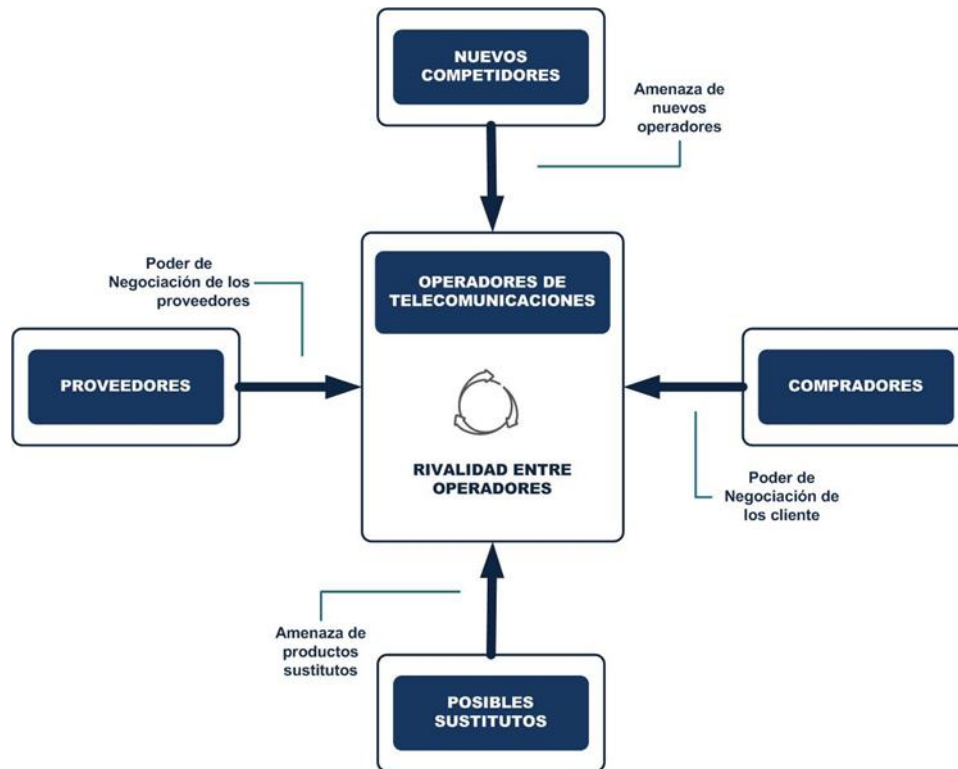
El modelo de Porter M. (1995) define las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.
- Lucha entre los competidores en el mercado actual.

En la figura 2, se ilustra cómo estas fuerzas se relacionan entre sí, ejerciendo cada una diferentes aspectos que hay que tomar en cuenta para analizar el nivel de competencia en el mercado.

Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter sector telecomunicaciones



Fuente: elaboración propia.

7.1.8.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los sectores con una alta rentabilidad, tienden a atraer nuevas empresas con la expectativa de aumentar sus beneficios; sin embargo, esta no es una buena noticia para las empresas ya establecidas en el mismo, los nuevos competidores traen un cambio importante al sector, aportan nuevas ideas, y recursos significativos, con una tendencia a bajar los precios, lo que puede provocar una baja en la rentabilidad el sector.

Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar los siguientes:

- Las economías de escala

Puede resumirse como la posibilidad o la capacidad de producir o comprar más cantidad para lograr costos o precios más baratos. Los nuevos competidores tienen a incrementar el costo unitario por la capacidad de producción y comercialización.

- El acceso a los canales de distribución

Las nuevas empresas tienen la desventaja de tener que establecer la estructura de distribución, el costo de implementar la propia red de distribución suele ser muy alto; por otro lado, las empresas existentes tienen sólidas relaciones con los distribuidores principales, lo que será un reto para el nuevo competidor tomar las decisiones estratégicas para establecer los canales.

- La necesidad de capital.

Las empresas de telecomunicaciones necesitan hacer grandes inversiones de capital para iniciar operaciones, este aspecto se convierte en una gran obstáculo de entrada al mercado, los gastos de infraestructura suelen ser muy costosos, sin contar los gastos no recuperables de posicionamiento de marca.

Una alternativa que han usado empresas de telecomunicaciones para ingresar al mercado en el modelo MVNO (por sus siglas en inglés Movil Virtual Network operator), inicialmente usan la infraestructura de un operador local ya

en el mercado, y poco a poco evolucionan hasta invertir en una infraestructura propia.

7.1.8.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes ejercen presión sobre el operador, con la amenaza de migrar hacia otra empresa, siempre existe una exigencia de mejorar el servicio, agregar beneficios adicionales, esto puede provocar que los costos bajen.

- Diferenciación del producto

Los productos, en el caso de las telecomunicaciones son servicios, cada vez tienen de ser más estandarizados, esto provoca que la competencia en el mercado sea una competencia con base en precio, y los clientes pueden cambiar de empresa, en Guatemala el único factor que no favorece esta condición es la no posibilidad de portar el número entre las diferentes empresas.

- Amenaza de integración

Los operadores de telecomunicaciones han iniciado la estrategia de integrarse verticalmente, agregando a la oferta de comunicación, servicios de entretenimiento, esto les permite tener más poder de negociación.

7.1.8.3. Poder de negociación de los proveedores

Las empresas proveedores de equipos, hardware, software o licencias y servicios, buscan cubrir una gran cantidad de catálogo, esto para tener una mayor relación con el cliente; en este caso, el operador, e incluso que permita

tener mejores negociaciones, incluso económica a escala, teniendo gran participación en las diferentes regiones donde se tienen operaciones, algunas veces los proveedores utilizan la estrategia *trade-offs* es decir, no participar en determinado proyecto, con el fin de no poner en riesgo las buenas relaciones que se han logrado con los operadores de servicio.

7.1.8.4. Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos

En el sector de las telecomunicaciones existe la amenaza latente del ingreso de nuevos operadores, por lo general, los operadores globales buscan la oportunidad de absorber a operadores locales, que tengan poca participación o que presenten algunas dificultades en el mercado, el ingreso de grandes corporaciones, con una marca bien posicionada y productos innovadores hace que los mercados se desestabilicen y tengan alguna fluctuación por la migración de clientes.

Respecto a los productos sustitutos, los operadores de telecomunicaciones, los productos sustitutos vienen de diferentes líneas, por ejemplo, un producto que ha tenido un impacto negativo es el servicio de televisión por cable, el cual ha venido perdiendo terreno con los servicios de televisión bajo demanda, como Netflix, Youtube, entre otros.

Los servicios de telefonía de comunicación de voz, han tenido un impacto con la evolución de la tecnología, específicamente con el desarrollo de nuevas aplicaciones APP, como WhatSap, Skype, entre otros, que permiten llamadas de voz en el servicio de datos, o las redes wifi domiciliarias.

Otros productos que han sido impactados con productos sustitutos, que tienen que ver con el desarrollo tecnológico, es la evolución de la telefonía de voz sobre IP, que ha provocado que los teléfonos tradicionales de casa, se han sustituido por servicios integrados de voz, cable e internet.

La evolución de gran cantidad de aplicaciones, y los servicios de entretenimiento por internet, están cambiando el mercado.

7.1.8.5. Rivalidad entre los competidores en el mercado actual

Actualmente se tienen tres operadores de telefonía móvil en Guatemala, los operadores compiten con similares producto o servicios, la proporción de usuario móvil se muestra en la siguiente en la figura 3:

Figura 3. Cantidad de usuarios móviles por operador

RED DE TELEFONÍA MÓVIL – LÍNEAS EN OPERACIÓN: ORL – PRIMER SEMESTRE 2016		
OPERADOR	LÍNEAS EN OPERACIÓN	PORCENTAJE DE LÍNEAS EN OPERACIÓN POR COMPAÑÍA
Telefónica Móviles Guatemala, S.A.	3,225,601	17.32%
Comunicaciones Celulares, S.A.	10,157,867	54.54%
Telecomunicaciones de Guatemala, S.A	5,242,058	28.14%
TOTAL	18,625,526	100.00%

Fuente: Gerencia de Operaciones – Primer semestre 2016.

La rivalidad del sector suele depender de los siguientes factores:

- La cantidad de participantes en el sector, en el caso de Guatemala se tiene tres operadores, por lo que se tiene una competencia intensa en el mercado.
- Los productos o servicios tiene mucha estandarización poca diferenciación, lo que complica la protección de los clientes de la oferta entre empresas.
- Las características propias de cada operador, en este caso, los operadores en Guatemala tienen tres orígenes distintos; para el caso de Tigo, tiene una fuerte inversión del mercado europeo Inglés, Telefónica Movistar su casa matriz está en España, y Claro tiene su casa matriz en México, lo que presenta un interesante combinación de estrategias regionales que se personalizan en el mercado local.

En Guatemala, el mercado de las telecomunicaciones va alcanzando su madurez, lo que ha provocado una intensa competencia, los operadores buscan maximizar sus beneficios, y están expuestas al riesgo propio del sector, el tener un apalancamiento de la casa matriz, permite tener diferentes propuestas en el mercado, que se retroalimentan de otros mercados.

7.2. La satisfacción al cliente

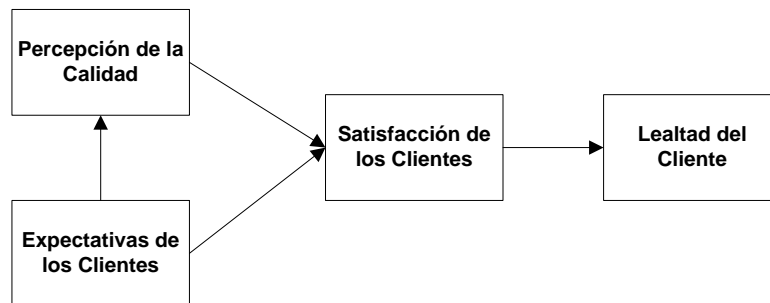
La satisfacción al cliente es un punto clave en la competitividad de las empresas. Y a través de la satisfacción se logra la lealtad del cliente lo que provoca incrementar la rentabilidad financiera.

Una de las definiciones más aceptadas de la satisfacción, es el porcentaje del cumplimiento de las expectativas del cliente, es decir, la relación positiva entre las expectativas previas y el rendimiento real.

Las expectativas sirven como un estándar, a partir de los cuales los clientes forman sus juicios de satisfacción. Aunque durante muchos años, tanto los estudiosos han discutido el concepto de expectativa, el concepto es todavía difícil de entender.

Johnson & Fornell (1991) Realizaron un estudio, concluyendo que las expectativas y la calidad que el cliente percibe será lo que establezca el nivel de satisfacción del cliente. En la figura 4, se puede observar esta idea:

Figura 4. **Modelo de satisfacción del cliente**



Fuente: Johnson & Fornell, 1991.

Los clientes que tiene una experiencia previa con el producto o servicio tiene una expectativa más clara del producto o servicio adquirido, esto permite que las expectativas se cumplen y por ende, genera satisfacción en el cliente. Se establece que los clientes que han tenido alguna experiencia o tienen conocimiento del producto o servicio tienen expectativas más realistas del producto o servicio. Los proveedores de productos y servicios deben buscar generar experiencias agradables al realizar las compras, además de establecer estándares en la entrega de dichos productos o servicios, de modo que se repita la experiencia una y otra vez en el proceso de compra y utilización del producto o servicio, lo que da como resultado que la confianza crezca hacia

dicho producto o servicio, y la experiencia agradable de forma sistemática en la utilización de productos y servicios permite que se establezca la satisfacción del cliente.

La percepción de calidad antecede a la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es importante comprender como se establece la calidad percibida de un producto o servicio.

La satisfacción del cliente puede variar entre las personas y entre las industrias, la satisfacción del cliente es muy subjetiva en la naturaleza, lo cual significa que una experiencia puede satisfacer a un cliente y al mismo tiempo podría no satisfacer a otro cliente, una de las razones de esta variación son las expectativas que tengan los clientes.

Por otra parte, los criterios de calidad percibida son relacionados con base a los atributos del producto o servicio. Como por ejemplo: intangibilidad, inseparabilidad, entre otros.

Existen varias teorías que pretenden explicar el origen de la satisfacción al cliente, entre las más destacadas tenemos:

7.2.1. Teoría de equidad

Esta teoría establece que la satisfacción se da cuando el comprador o cliente, percibe que los productos o servicios recibidos están en equilibrio con los recursos invertidos, recursos monetarios (precio), tiempo de espera, entre otros.

7.2.2. Teoría causal

Los clientes perciben la satisfacción en función de si la compra de los productos o servicios son funcionales o no, es decir, que son de utilidad para el cliente o no, entonces, la causa de la satisfacción se da por causas de percepción en el proceso de compra y causas del ambiente donde se realiza la compra, puede ser algo causal o circunstancial.

7.2.3. Teoría del desempeño

Esta teoría establece que la satisfacción se da en función del desempeño del producto o servicio, lo cual tiene una relación con la percepción de calidad del cliente versus el precio que paga, los clientes establecen la satisfacción en una relación de valor del producto, los clientes esperan que al adquirir productos o servicios de alto valor, esperan que el valor sea la alta calidad del producto o servicio, un ejemplo de esto es servicios “Premium” con una atención personalizada, donde se tiene menor tiempo de espera, o servicios adicionales a los contratados.

7.2.4. Teoría de las expectativas

Esta teoría propone que los clientes tienen una expectativa previa de los productos y servicios antes de ser contratados o comprados. Entonces una vez se realiza la adquisición de los bienes o servicios, los clientes hacen una comparación de las expectativas que tenían del producto o servicios con el desempeño real. De esta comparación se produce satisfacción (disconformidad positiva) si el producto o servicio supera las expectativas, e insatisfacción (disconformidad negativa) cuando el producto o servicio no cumple las expectativas previas. Por lo general si el producto o servicio, cumple las

expectativas no necesariamente genera satisfacción o insatisfacción, en general queda en término neutro, lo que para una empresa que busca tener mayor participación en el mercado puede ser algo negativo, ya que se tiene una inversión para adquirir un cliente, y la probabilidad que el cliente vuelva a comprar queda en incertidumbre.

7.3. Calidad en el servicio

Hacer una definición de la calidad en el servicio genera una serie de discusiones, debido que tiene una relación directa con la percepción del cliente, en general se puede decir que un servicio es de calidad si satisface las necesidades o requerimientos del cliente, en este caso, a medida que los servicios se realicen en el cumplimiento de la oferta realizada, y adaptada a los requerimientos del cliente, tendrá una percepción de calidad en el servicio.

Se han desarrollado varios modelos acerca de la calidad en el servicio, con la finalidad de establecer variables que permitan tener una medición de la calidad en el servicio, el primer modelo desarrollado es: SERVQUAL, un modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año de 1985, se destaca que los servicios presentan retos importantes para el estudio, debido principalmente que constan de tres características diferentes a los productos, estas son la intangibilidad, heterogeneidad y la inseparabilidad.

Intangibilidad. Los servicios no tienen un cuerpo físico, no se pueden tocar, contar, tener algún tipo de inventario, hacer alguna verificación antes de prestar el servicio para medir la calidad, los métodos de control, generalmente se dan de forma simultánea a la hora de brindar el servicio.

Heterogeneidad. Los servicios tienden a ser heterogéneos, sobre todo en aquellos que se brindan de forma directa por el ser humano, debido a que dependerá del ambiente, de la persona, del estado de ánimo, del nivel de cansancio, entre otros. El desempeño tendrá una variación según el proveedor, el cliente y el tiempo. Aunque se trata de establecer procedimientos de actuación, es impredecible las reacciones de las personas y como efectúan las interacciones con los clientes.

Inseparabilidad. Una de las características más importantes de los servicios es que se consumen al mismo tiempo que se producen, por lo que debe haber una buena integración del personal con el servicio y el cliente, para obtener la calidad deseada u ofrecida.

Posteriormente en el año 1988 los autores del modelo SERVQUAL reducen los 10 puntos de las diferencias de la calidad en el servicio en cinco dimensiones:

Tangibilidad. Los elementos tangibles, como las instalaciones físicas visualmente agradables, equipamiento de aspecto moderno, apariencia integral de los colaboradores.

Fiabilidad. Indica el grado de confianza para realizar el servicio tal y como se ofrece, es decir, el compromiso establecido. Cumplimiento de promesas, interés en la resolución de problemas presentados, velocidad de entregar el servicio, y cumplimiento en plazo prometido.

Seguridad o garantía. Colaboradores presentan cortesía y amabilidad a los clientes, colaboradores brindan confianza y los clientes se sienten seguros con sus oferentes, los colaboradores cuentan con el entrenamiento adecuado.

Capacidad de respuesta o sensibilidad. Colaboradores comunicativos y asertivos, colaboradores rápidos, que responden de forma asertiva, dispuestos a ayudar, que sean creativos y recursivos.

Empatía. Los colaboradores desarrollan la capacidad de ponerse en el lugar de los clientes, la atención que brindan es de persona a persona, y tienen un real interés por el cliente, se cuenta con horarios accesibles a los clientes.

El modelo SERVQUAL define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

En 1992, los autores Cronin & Taylor proponen un modelo denominado SERVPERF, el cual es un modelo basado en el desempeño del servicio. El modelo sugiere que la calidad del servicio se construye por la diferencia entre la expectativa del cliente y la percepción de calidad del servicio que reciben. Los autores hacen un análisis más profundo, tomando en cuenta la relación entre la calidad del servicio, satisfacción percibida y la intención de compra del cliente.

El modelo de SERVPERF indica que la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de las percepciones.

Para el año 2001, los autores Brandy & Cronin dieron continuidad a los estudios de la calidad en el servicio, partiendo de la base del modelo SERVPERF, indicando que la calidad del servicio se construye a partir de varias dimensiones, agregaron el concepto e jerarquía.

Brady y Cronin (2001) definen la calidad como la construcción de diferentes factores jerárquicos. La base de este modelo es que los clientes perciben la calidad en función de la evaluación de múltiples niveles. Estos niveles son el entorno físico, la interacción propiamente con el servicio y los resultados de la experiencia del servicio.

Finalmente se indica que el modelo HSQ hace énfasis a la experiencia de calidad del cliente tiene que ver con tres aspectos del servicio: el servicio propiamente, las personas que intervienen en brindar el servicio y el lugar donde se recibe el servicio.

Los servicios se caracterizan de los productos con las siguientes características:

- Son intangibles, no se pueden tocar.
- Se producen y consumen simultáneamente.
- El proceso de prestación del servicio es un elemento crítico.
- La prestación del servicio es personalizada.

7.4. Diseño de servicios

El diseño de servicios es la actividad de planificar y organizar: personas, infraestructura, comunicación y materiales que componen un servicio, para mejorar su calidad, la interacción entre el proveedor y las personas usuarias y la experiencia de las mismas.

Diseño de servicios, permite innovar o mejorar servicios con miras a hacerlos más útiles usables y deseables para clientes y eficientes y efectivos para las organizaciones; Creando experiencias memorables para los clientes.

El proceso de diseño de servicios: es un proceso holístico, que permite analizar sistemas de una forma integradora, es decir, con la visión global de todas las partes, sean estas físicas, sociales, económicas, entre otros.

Diseñar servicios es diseñar experiencias: Algo que sucede a alguien en un momento concreto en un contexto concreto. Ejemplo: un viaje, un servicio memorable.

Los servicios se deben diseñar en secuencia: Pre-venta, venta y post-venta, a través de los puntos de contacto. Los puntos de contacto son los puntos de interacción con el cliente.

Para el diseño de servicios, se puede utilizar una metodología llamada AT-ONE, por sus ciclos en inglés: Actors (Actores), Touchpoints (Puntos de contacto), Offerings (Ofertas), Needs (Necesidades), Experiences (Experiencias) descrita en el libro "This is Service Design" (Este es el diseño de servicio).

Actores: son todos los responsables que hacen que el servicio se provea a los usuarios. Tienen un rol dentro del desarrollo del servicio.

Puntos de contacto: Son todos los puntos de contacto dentro de la experiencia de uso de un servicio en los cuales el cliente está en contacto con el servicio.

Ofertas: Es acerca de la oferta que hace el servicio al cliente y cómo este último la percibe y qué significa para él. Así se entiende como los usuarios se relacionan con esta.

Necesidades: Es acerca de entender las necesidades reales del usuario, a través del entendimiento de su realidad, sus carencias y deseos, para así diseñar y suplirlos.

Experiencias: Habla acerca de la experiencia de los clientes como esta se desarrolla en el uso total del servicio y de cómo diseñar para que los usuarios tengan una experiencia memorable.

Diseño en procesos: Disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado.

7.5. Customer Experience Manager CEM

La experiencia del cliente es la suma de interacciones, y las emociones que un cliente percibe con las interacciones con la compañía. La experiencia del cliente está a lo largo de la interacción del cliente y la empresa ya sea en un servicio, una consulta, una llamada.

Shaw (2007) indica que: la experiencia del cliente se extiende en las diferentes etapas: Pre-venta o experiencia previa, la venta y el uso de servicio o experiencia real y post venta o experiencia posterior. La experiencia real es la etapa en la que una empresa tiene más control. Una buena experiencia del cliente también tiene en cuenta la influencia de factores externos de la experiencia.

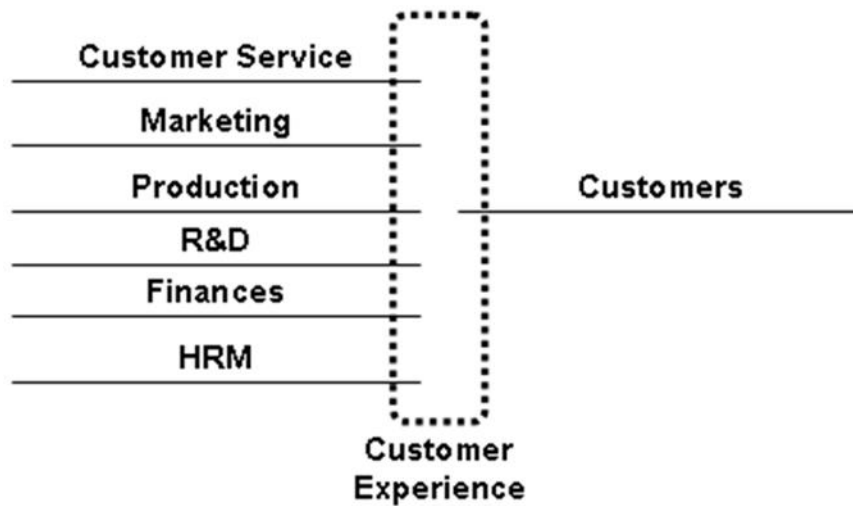
7.5.1. Puntos de contacto con la empresa

Las experiencias del cliente se dan por medio de las interacciones con la empresa. Meyer & Schwager (2007). Los puntos de contacto o *touch points* son las interacciones de contacto directo con el producto o servicio, o con las áreas creadas por la empresa. Según las expectativas de los clientes, hay puntos de contacto que tiene más valor, por ejemplo, para algunos clientes la atención al cliente es muy importante, para otros puede ser una factura clara, y para otros, las experiencias en el uso del servicio propiamente. Los puntos de contacto se puede dividir en directos e indirectos, los directos son todos aquellos en los que las interacciones tiene que ver directamente con el servicio prestado, y los indirecto son los aspectos complementarios como el *marketing*, referencias de otros clientes, el ambiente, entre otros.

7.5.2. Elementos de gestión de la experiencia del cliente

La clave para gestionar la experiencia del cliente radica en la gestión de la calidad de las interacciones con los clientes como un enfoque holístico. Es importante separar la experiencia del cliente con el servicio de atención al cliente, ya que esta involucra los departamentos claves de la empresa:

Figura 5. **Experiencia del cliente vs servicio de atención al cliente**



Fuente: Löytänä, J. Kortesuo, K. (2011)

Löytänä & Kortesuo (2011). La figura 5 muestra cómo las diferentes unidades de negocio que contribuyen a la creación de la experiencia del cliente. Un departamento de TI de la empresa se ocupa de que los sistemas de TI de la empresa; contabilidad de trabajo asegura que los clientes paguen exactamente lo que se ha acordado; R&D (por sus siglas en inglés research and development) desarrolla soluciones que mejor satisfagan las necesidades de los clientes; *marketing* cultiva la compañía, la marca y comunica la oferta de la empresa a los clientes; y la gestión de los recursos humanos (DRH) asegura que la plantilla está en orden para proporcionar la mejor experiencia de posible para el cliente. El servicio al cliente y ventas son generalmente las funciones que tienen la mayoría de las interacciones con el cliente.

Por lo tanto, CEM es una mentalidad empresarial holística que considera todas las funciones de una empresa. Aunque el servicio al cliente y ventas suelen ser las funciones más directas enfocadas hacia el cliente, otras

funciones de una compañía afectan en gran medida de la capacidad de una empresa en crear experiencias que cumplen o superan las expectativas del cliente.

7.5.3. Experiencias de usuario como un generador de valor

El principal propósito de la empresa es generar beneficios, por tal razón, buscan crear valor al cliente y beneficiarse económicamente, las empresas busca aumentar la lealtad del cliente, atraer nuevos clientes, reducir costos y aumentar las compras de los clientes. En el sector de los servicios generalmente es más barato atender y retener un cliente que atraer clientes nuevos.

Reicheld (2003). Aunque la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia es una necesidad para todas las empresas y conseguir clientes que compren más es un objetivo para cualquier empresa, es importante resaltar que el cliente habitual puede no ser siempre la más rentable. Pero el hecho de que permanezcan como clientes, significa menos recursos necesarios para activarlos. Esto es especialmente cierto para los mercados maduros, como el operador de telecomunicaciones, donde atraer nuevos clientes, a través de publicidad y *marketing* es aún más difícil en los mercados inmaduros.

7.5.4. Cómo medir la experiencia del cliente

La medición de la experiencia de cliente es de gran utilidad para las empresas que desean tener una retroalimentación de la percepción que los clientes tienen respecto a la interacción con el servicio prestado. La pregunta que se hacen la mayoría de empresas, es cómo medir la experiencia de usuario y cómo interpretar los resultados para mejorar los servicios prestados.

Las empresas buscan que la experiencia del usuario sea agradable, de forma que el cliente continúe utilizando el servicio y que pueda ampliar la gama de servicios contratados. El método o la forma que varias empresas han iniciado a medir la experiencia del cliente es NPS (por sus siglas en inglés Net Promoter Score).

7.5.5. Net Promoter Score NPS

Rowe, J. (2014) Net Promoter Score es un indicador que permite medir la lealtad de los clientes, creado por Fred Reichheld en el año 1993, posteriormente la empresa Bain & Company y Satmetrix lo utilizó como una manera de pronosticar el comportamiento de los clientes en las compras y recomendaciones.

Reichheld y su equipo, después de realizar varios análisis y entrevistas, determinaron que una pregunta establece la mejor relación entre la compra y la recomendación de los clientes. Esta pregunta se conoce como pregunta del NPS, la cual permite medir la satisfacción al cliente y su relación con la marca.

La pregunta del NPS:

"¿Qué probabilidades hay de que recomiende la compañía x a un amigo o colega?"

Los clientes deben proporcionar una puntuación del 0 al 10, que permite determinar la puntuación NPS de la empresa. La pregunta, aunque es simple, los resultados generan gran utilidad a la empresa para tener una medida porcentual de la satisfacción de los clientes.

El número total de respuestas del NPS, se dividen en tres grupos:

Detractores, pasivos y promotores.

Detractores. Clientes que dieron una respuesta entre 0 a 6, son clientes con un potencial peligro, tienen algún descontento o insatisfacción con los productos o servicios que reciben, es muy probable que disuadan mensajes negativos a sus amigos y colegas para que no usen los productos y servicios, y perjudiquen la marca con una mala reputación.

Pasivos. Clientes que dieron una respuesta entre 7 y 8, aunque son valores positivos, la probabilidad de recomendación a otras personas en baja, los clientes que dan estas respuestas son considerados que están parcialmente satisfechos y generalmente van a seguir a las empresas que le den una mejor oferta en el mercado.

Promotores. Clientes que dieron una respuesta entre 9 y 10, son los clientes más identificados con la marca, suelen ser leales, entusiastas y es altamente probable que recomienden los productos y servicios a otros. Los que se convierten en una publicidad valiosa, a la que se le llama de boca a boca o boca a oreja, el cliente que da una respuesta entre 9 y 10, indica que está altamente satisfecho con los productos y servicios que compra.

Figura 6. **Net Promoter Score**



Fuente: Reicheld, F. (2003)

Para realizar el cálculo del indicador NPS, se resta el porcentaje de clientes que son detractores del porcentaje de clientes que son promotores. Los clientes pasivos no se tomen en cuenta para realizar el cálculo. El resultado es la puntuación porcentual de Net Promoter Score.

El NPS es un indicador que se obtiene de una forma ágil y sencilla y puede ser aplicado a toda la empresa, unidades de negocio, grupos funcionales, producto, tienda, servicio de atención al cliente o segmentos de clientes.

Las empresas pueden utilizar los valores de promotores y detractores para realizar un balance de sus clientes, y generar estrategias para convertir a los clientes detractores en promotores.

El NPS también puede ser considerado como un indicador de lealtad, mide como los clientes están edificadas una marca antes sus seres más cercanos, Reichheld, F. (2003) indica que este tipo de publicidad que realizan los clientes, tiene una influencia crítica en el crecimiento sostenible de las empresas. Las empresas deben hacer un esfuerzo para generar lealtad por

medio de escuchar al cliente, e implementar planes de mejora por en todos los niveles de la organización e incrementar el indicador NPS, que finalmente dará un crecimiento económico considerable.

7.6. Competitividad

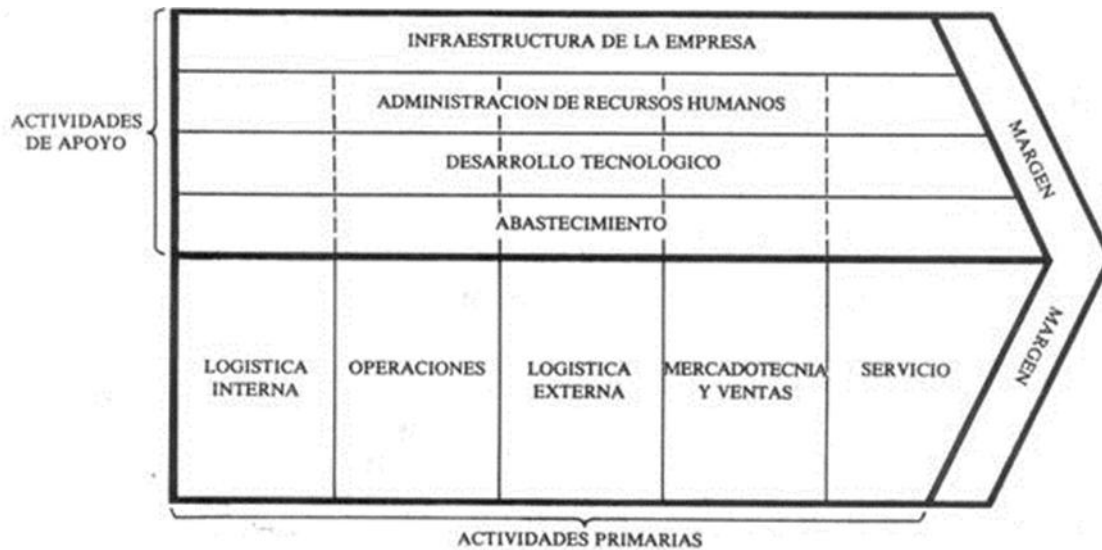
Los beneficios de la competencia pueden verse, actualmente, reflejados en forma inmediata en el sector de las telecomunicaciones. Un cambio tecnológico dinámico se ve reflejado en nuevos servicios y sistemas que proporcionan soluciones innovadoras a las necesidades de las telecomunicaciones, a través del mundo entero. Por ello, las telecomunicaciones se han convertido en un creciente e importante factor en la eficiencia privada y en las instituciones del sector público.

En este clima de tan rápido cambio, un mercado competitivo hará avanzar el potencial del sector de las telecomunicaciones para brindar bienestar económico y social a todos los ciudadanos.

7.6.1. La cadena de valor y la ventaja competitiva

La Cadena de Valor de Michael Porter (1985), permite definir a las empresas como un conjunto de actividades necesarias para diseñar, producir o crear un servicio, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura 7.

Figura 7. Cadena de valor



Fuente Porter M. (1985)

La cadena de valor y la forma como una empresa realizar sus actividades reflejan su historia, su estrategia, como implementan la estrategia y las economías de las actividades.

Las empresas de un mismo sector pueden tener cadenas de valor similares, sin embargo difieren con frecuencia. Las diferencias entre las cadenas de valor entre los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

Hablando competitivamente, el valor es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios que adquieren. Para que una empresa cumpla los objetivos financieros, beneficios, el valor debe exceder los costos implicados en la creación de bienes o servicios.

El valor y no el costo, debe usarse para el análisis de la competitividad de una empresa. Las actividades de valor, son las actividades físicas y tecnológicas por medio de las cuales una empresa crea un producto o servicio valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total en realizar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden agruparse en dos tipos:

- Actividades primarias

Logística Interna: son las actividades relacionadas con el abastecimiento, recepción de materia prima, almacenamiento, control de inventarios, entre otras.

Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final, producción, empaque, embalaje mantenimiento de equipo, control de calidad.

Logística externa: Actividades asociadas a la distribución de productos, involucra la cadena de suministro, almacenamiento de producto terminado, gestión de pedidos, rutas de entrega.

Mercadotecnia y ventas: Todas las actividades relacionadas con la publicidad, promoción, precio, selección de canal de distribución, punto de venta.

Servicios: son actividades relacionadas al servicio post-venta que ayudan a mantener el valor del producto, garantías, reparaciones, soporte, entrenamientos.

Según el tipo de empresa, algunas actividades tienen mayor prioridad; sin embargo, en todas las empresas aparecerán las actividades primarias y juegan un papel en la ventaja competitiva.

- Actividades de apoyo

Abastecimiento. Se refiere a la función de comprar insumos, y esta acción se realiza en diferentes áreas de la empresa que realizan compras. Todas estas compras tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación. Una buena gestión de compras puede ayudar a mejorar el costo y la calidad de los insumos.

Desarrollo de tecnología. Todas las actividades de valor, representan tecnología, sea el conocimiento (*know how*), procedimientos, procesos, o la tecnología propiamente que se utiliza en las diferentes áreas. La tecnología apoya a toda la cadena de suministro, y a las diferentes actividades primarias como las de apoyo. El desarrollo de tecnología es importante para la ventaja competitiva de las empresas.

Administración de recursos humanos. Las actividades de recursos humanos, involucra la búsqueda, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Las actividades de recursos humanos soportan las diferentes actividades primarias y de apoyo, y afectan la ventaja competitiva a través de crear un ambiente adecuado y los costos relacionados con la contratación de personal.

Infraestructura de la empresa. La infraestructura de la empresa consiste en las diferentes áreas estratégicas de la empresa, la infraestructura apoya toda la cadena de valor, y puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

Dentro de las actividades primarias y de apoyo, existen tres subgrupos:

Directas. Son las actividades directamente involucradas en la cadena valor.

Indirectos. Actividades que hacen posible la realización de las actividades directas.

Seguro de calidad. Todas las actividades que aseguran la calidad de las diferentes actividades.

Los tres tipos de actividades están presentes en las actividades primarias y de apoyo.

Actividades de apoyo: En la cadena de valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

7.7. Productividad en los servicios

Raysha (2012) El sector servicios ofrece un reto especial para la medición precisa de la productividad y su mejora, el marco analítico tradicional de la teoría económica se basa principalmente en actividades para la producción de

bienes. En consecuencia, la mayor parte de los datos económicos publicados se relaciona a la producción de bienes. Sin embargo, las datos indican que a medida que nuestra economía de servicios actual ha aumentado en tamaño, hemos tenido un crecimiento de la productividad más lenta.

Maroto (2007) Las discusiones que giran en torno a la productividad de los servicios son muy relevantes, tanto en el ámbito teórico como en el empírico; y esto es así, porque un sector servicios con bajos niveles de productividad podría ser el responsable de un lento crecimiento de la economía de un país o región.

Los esfuerzos del administrador o el analista de productividad, deben ser enfocados en optimizar los insumos que se necesitan para la producción de los servicios, esto en grandes rasgos mejorara la productividad.

Por la complejidad que presenta medir la productividad en una empresa de servicios, se puede enfocar en dividir los servicios que prestan entre los empleados de la empresa, o bien, dividir las ventas netas entre los sueldos de los empleados.

En las empresas de telecomunicaciones la productividad se mide en los diferentes campos de acción, como en ventas, Ingeniería, Operaciones, Centros de Llamadas o Personalizados.

7.8. Indicadores de servicio

Los indicadores, permiten tener visibilidad del grado de alcance de los objetivos planteados, por ejemplo, se puede tener indicadores que midan el servicio:

% de solución de la petición del cliente en el primer contacto.

% cumplimiento de atención en el tiempo de respuesta.

Calidad en el servicio ofrecido en llamadas o visitas realizadas a los diferentes puntos de contacto, mediante encuestas de satisfacción con proveedor.

- Tiempo de respuesta en el servicio
- Calidad en el servicio
- Solución del trámite
- Menú de audio respuesta

Disponibilidad:

- Señal
- Cobertura
- Transmisión de datos

Calidad:

- Comunicación
- Bajo porcentaje de bloqueo
- Rapidez en establecimiento de llamada
- Productividad de los ejecutivos:
- Número de llamadas o visitas atendidas
- Tiempo de jornada trabajado
- Productividad del personal de operación y mantenimiento de la red
- Calidad en el servicio otorgado, calificación de los exámenes realizados en cuanto a conocimiento de los diferentes procesos.

- \$ inversión de capacitación

En varias de las áreas de las empresas la productividad está siendo impulsada, a través de la alineación de los objetivos mediante esquemas basados indicadores globales, lo cual habilita al personal a compartir el logro de mayores resultados, logra la sinergia y alineación de las áreas hacia la estrategia de la organización.

La definición de índices de productividad global, permite tener un enfoque a nivel empresa, para mantener o incrementar la productividad, en las empresas de telecomunicaciones, el nivel de disponibilidad del servicio a los clientes es uno de los más importantes.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORES

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa de Telecomunicaciones de Guatemala

1.1.1. Visión

1.1.2. Misión

1.1.3. Valores

1.1.4. Estrategia empresarial

1.1.5. Productos y servicios

1.1.6. Clasificación de la empresa

1.1.7. Análisis PESTEL

1.1.7.1. Factores políticas

1.1.7.2. Factores económicos

1.1.7.3. Factores socio-culturales

1.1.7.4. Factores tecnológicos

1.1.7.5. Factores ecológicos

1.1.7.6. Factores legales

- 1.1.8. Modelo de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de las telecomunicaciones
 - 1.1.8.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
 - 1.1.8.2. Poder de negociación de los clientes
 - 1.1.8.3. Poder de negociación de los proveedores
 - 1.1.8.4. Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos
 - 1.1.8.5. Rivalidad entre los competidores en el mercado actual
- 1.2. La satisfacción al cliente
 - 1.2.1. Teoría de equidad
 - 1.2.2. Teoría causal
 - 1.2.3. Teoría del desempeño
 - 1.2.4. Teoría de las expectativas
- 1.3. Calidad en el servicio
- 1.4. Diseño de servicios
- 1.5. CEM Customer Experience Manager
 - 1.5.1. Puntos de contacto con la empresa
 - 1.5.2. Experiencias de usuario como un generador de valor
 - 1.5.3. Cómo medir la experiencia del cliente
 - 1.5.4. NPS Net Promoter Score
- 1.6. Competitividad
 - 1.6.1. La cadena de valor y la ventaja competitiva
- 1.7. Productividad en los servicios
- 1.8. Indicadores de servicio

2. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE LA SATISFACCIÓN

3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍAS Y REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

El enfoque del trabajo de investigación es mixto, debido a que el estudio corresponde a un análisis cualitativo de procesos y de las experiencias del cliente, por otra parte se incluyen análisis mediante estadística descriptiva que permita visualizar el resultado de las diferentes entrevistas y encuestas, lo que permitirá tomar decisiones al investigador para la implementación de forma correcta de la metodología CEM.

El diseño de la solución es no experimental, debido que no se realizan experimentos para determinar el resultado de las variables dependientes, es decir, no se alteran las variables de manera intencional para analizar los resultados, se obtienen los datos mediante herramientas de medición, con el objetivo de hacer una observación y análisis de datos para determinar las áreas, procesos, puntos de contacto en los que se deba hacer la mejora que se plantea.

Se ha seleccionado un tipo de estudio descriptivo, el cual pretende responder interrogantes del caso en estudio, basado en datos de percepción, gustos, sentimientos de los clientes, y del comportamiento organizacional hacia el cliente, aplicando la metodología CEM para alinear la organización, especialmente los puntos de contacto más importantes, y las áreas y procesos involucrados en los mismos con las necesidades del cliente.

Tiene un alcance descriptivo, se pretende describir los métodos y procesos que actualmente se realizan en las actividades que permiten la entrega de servicios de la oferta de valor que el cliente espera.

Variables e Indicadores

Tabla II. **Variables e indicadores**

OBJETIVO	VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	PLAN DE TABULACIÓN
Propuesta de utilización de la metodología CEM para incrementar de forma significativa la satisfacción al cliente en una empresa de telecomunicaciones.	Satisfacción al cliente	Dependiente Cualitativa Nominal	Índice de satisfacción del cliente		
Diagnosticar la experiencia que viven los clientes cuando interactúan en los diferentes puntos de contacto de la empresa.	Experiencia del Cliente	Independiente Cualitativa Ordinal	NPS: Net Promoter Score	Encuesta	La tabulación de los resultados se realizará por medio de una matriz de análisis.
Analizar los procesos operativos claves necesarios para establecer la metodología CEM en los departamentos de la cadena de valor.	Procesos operativos de la empresa.	Independiente Cualitativa Nominal	Nivel de servicio	Entrevista	El plan de tabulación consta de una tabla comparativa: - de contenido - del personal - del área
Aplicar la metodología CEM para gestionar la experiencia de los clientes en cada punto de contacto con la empresa, para incrementar la satisfacción de los clientes.					

Fuente: elaboración propia.

En las diferentes fases de la metodología, la cual se desarrollará con una correlación entre las preguntas de investigación y los objetivos, con la finalidad de plantear una solución coherente al problema planteado, con bases teóricas y evidencia obtenida a lo largo de las diferentes fases de la investigación.

Fases de la investigación

- Fase 1: Revisión documental

Responde a la revisión documental para realizar la investigación de antecedentes del problema o estado del arte.

El objetivo de esta fase es establecer una base teórica o marco referencial, respecto a la utilización de a la aplicación de la metodología CEM en la industria, tomando como referencia para la realización del trabajo de investigación.

El resultado esperado de esta fase, es establecer la base teórica como marco de referencia para desarrollar el trabajo de investigación.

- Fase 2: Diagnóstico de la experiencia del cliente

Determinar la experiencia que viven los clientes cuando interactúan con los puntos de contacto.

Conocer la percepción de los clientes mediante la medición de:

La recomendación de la empresa a un amigo o conocido, basado en el indicador NPS (por sus siglas en inglés Net Promoter Score).

Medición de la efectividad de la resolución las necesidades presentadas, en el primer contacto. Utilizando el indicador FCR (First Contact Resolution)

El objetivo de la fase es diagnosticar la experiencia que viven los clientes respecto a qué tan satisfechos están respecto a los servicios utilizados, es decir, a la experiencia que viven al interactuar con los diferentes puntos de contacto de la empresa.

El resultado esperado de esta fase, es determinar el porcentaje de NPS (por sus siglas en inglés Net Promoter Score) que tiene la empresa, determinar la efectividad que tiene la empresa para resolver las consultas en la primera

llamada, con estos valores se determina el estado general del nivel de satisfacción que tienen los clientes.

- Fase 3: Análisis

Analizar los procesos operativos claves para establecer la metodología CEM en los departamentos de la cadena de valor.

El objetivo de la fase de análisis, es hacer una revisión de los procesos estratégicos de la empresa, procesos misionales, procesos operativos y procesos claves, establecer la cadena de valor de la empresa, para determinar los procesos y las áreas en que se debe implementar la metodología CEM en la empresa.

El resultado esperado de esta fase, es establecer la cadena de valor de la empresa y determinar los procesos claves, es decir, determinar los procesos que son claves para agregar valor al cliente, y que se relacionan con los procesos en los que el cliente tiene un punto de contacto con la empresa, en los cuales resulta estratégico implementar la metodología CEM (Customer Experience Management) para la satisfacción del cliente.

- Fase 4: Implementación

Proponer la aplicación de la metodología CEM para gestionar la experiencia de los clientes en cada punto de contacto con la empresa, para incrementar la satisfacción de los clientes.

En la última fase, se hace una propuesta de implementación de la metodología CEM, para gestionar la experiencia del cliente en los diferentes

puntos de contacto, soportado por las diferentes áreas y proceso claves de la empresa, haciendo énfasis al beneficio y retorno de inversión obtenido, debido a la correcta gestión de la experiencia del cliente y la ventaja competitiva que se alcanza.

El resultado esperado de esta fase, es el reporte final del trabajo de investigación con base en las directrices establecidas por la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

Para la realización de la investigación, se realizará una encuesta a clientes que realizan alguna gestión en servicio al cliente, durante un período. Se les realizarán una encuesta para que el cliente pueda indicar el grado de satisfacción que ha percibido con la empresa, respecto a los servicios que ha contratado.

Se utilizará la siguiente fórmula:

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

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población = 1000
- Z = nivel de confianza = 95 % = 1,96
- e = margen de error máximo = 0,05
- p = probabilidad de éxito = 0,5

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{1000 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(10 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

Dando un valor $n = 977$; esto indica que se deberá tomar una población de 1000 personas a encuestar.

Adicionalmente, se han seleccionaran ejecutivos de diferentes áreas para realizar una entrevista, con la finalidad de establecer el grado de conocimiento de la metodología CEM.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se utilizará las técnicas de la estadística descriptiva en el análisis de datos recibidos desde el área de soporte corporativo regional, en donde se maneja información, fuentes primarias y secundarias, porque ya han sido recolectados previamente por la empresa, datos que corresponden al nivel de satisfacción del cliente, y diferentes análisis que la empresa ha hecho en su base de clientes. Adicional a la información proporcionada por la empresa, se recolectará información con encuestas (Anexo II).

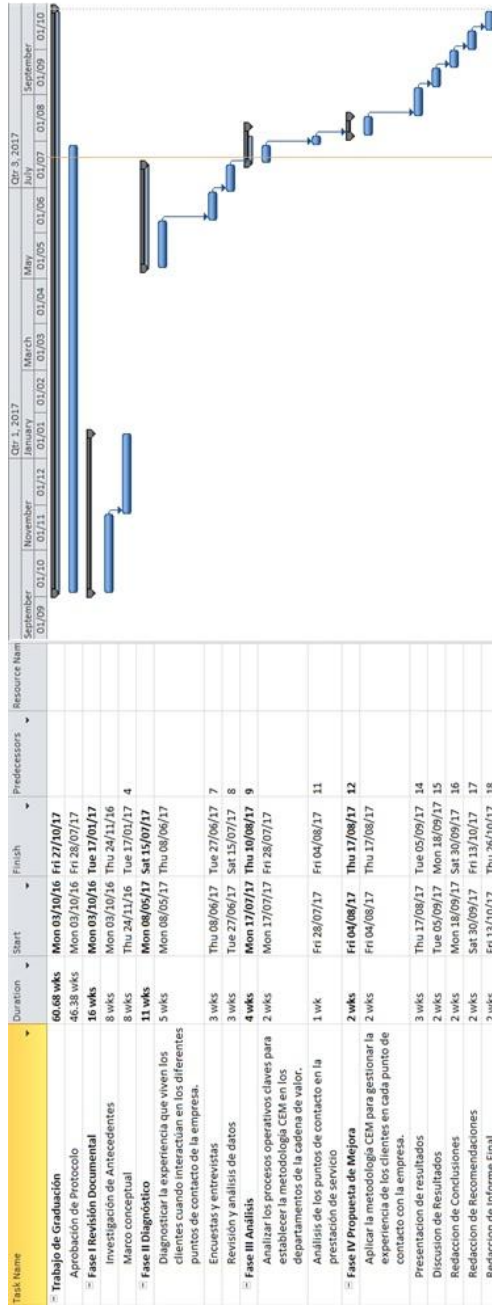
Los datos serán multiplicados por un factor para resguardar la confidencialidad de la empresa. La información de la entrevista (Anexo III) será tabulada, categorizada y codificada en una tabla (matriz de análisis) para tener un mejor análisis de los atributos, conceptos y descripciones obtenidas.

Basados en la investigación descriptiva, con los datos recabados se realizará gráficas que den visibilidad de tendencias e identificar puntos de acción, se elaborará diagramas de causa-efecto y Pareto para determinar la causa raíz de los principales puntos ofensores en la satisfacción del cliente.

Se aplicará un mapeo de la cadena de valor de la empresa. Esta información se diagramará en forma digital, para el análisis de las principales funciones y áreas de la empresa que están involucradas de forma estratégica en la entrega de servicio.

11. CRONOGRAMA

Figura 8. Plan de proyecto



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación es factible porque se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar las diferentes fases del trabajo de investigación.

La empresa autoriza la realización del trabajo de investigación, respecto al uso de los recursos necesarios:

Humanos: personal a disposición para atender las entrevistas, proporcionar información, orientar al investigador con la explicación de funciones y aspectos relevantes de las diferentes áreas involucradas.

Tecnológicos: acceso a programas software dedicados, y equipo de cómputo para obtener información requerida.

Información: acceso a la información requerida en la investigación, con el compromiso de mantener la confidencialidad de los datos a publicar y respetar los derechos de propiedad.

Infraestructura: acceso a las diferentes instalaciones de la empresa, tanto en áreas técnicas como administrativas.

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de gasto relacionado a la investigación:

Tabla III. **Presupuesto para el trabajo de investigación**

Núm.	Descripción del Rubro	Tipo de Recurso	Valor
1	Inversión de tiempo por el investigador	Humano	Q10 000,00
2	Asesoría de trabajo de investigación	Humano	(ad honorem)
3	Equipo (Impresora)	Material	Q1 899,00
4	Papelería y útiles	Material	Q2 000,00
5	Alimentación	Alimentación	Q2 000,00
6	Internet	Tecnológico	Q600,00
7	Transporte & Depreciación de vehículo	Combustible	Q2 500,00
8	Imprevistos	Varios	Q1 000,00
		Total	Q19 999,00

Fuente: elaboración propia.

El financiamiento indicado en la tabla III, se realizará por el investigador.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achig, A. (2012) Fidelización de Clientes en Empresas de Software. Caso: Sciencetech, S.A. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simon Bolívar. Ecuador.
2. Angulo, J. (2008) Propuesta de mejora a la calidad en el servicio de la red móvil, de una empresa de telefonía celular en el D.F. Tesis de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional. DF. México.
3. Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). Algunas nuevas ideas sobre la conceptualización de la calidad de servicio percibida: un criterio jerárquico. *Oficial de comercialización*. Vol. 65, Nº 3, págs. 34-49.
4. Brooks R.F. (1995) *Internal service quality*. Internacional: Bradford
5. Carrillo, N. (2010) *Servicio al cliente como oferta de valor (Aplicación Aplina, S.A.)* Tesis Doctoral. Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
6. Davis, S. & Longoria, T. (2003). *Armonizar sus puntos de contacto*. Consultado el 12 de septiembre 2016 de: www.brandpackaging.com
7. Fitchett, J.A. y Smith, A. (2001). "Consumer behaviour in an unregulated market: the satisfactions and dissatisfactions of illicit drug

consumption". Journal of Consumer Behaviour, vol. 1, nº 4, pág. 355-368.

8. Garvin, D (1987) 'Competing on the eight dimensions of quality', Harvard Business Review, 65, 6, pp. 101-109, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 9 June 2013
9. Johnson, M. D. & Fornell, C. (1991). Un marco para la comparación de la satisfacción del cliente a través de los individuos y de las categorías de productos. Diario de Psicología Económica. Vol 12, pp. 267-286.
10. Johnson, M.D. Eugene W.A. and Fornell, C. (1995) Rational and Adaptive Expectations in a customer expectation framework. Journal of Customer Research 21, 695-707
11. Kotler, P (2002) Dirección de marketing conceptos esenciales, primera edición, Prentice Hall, Págs. 200 al 202.
12. Kotler, P. (2001) Marketing. Mexico, Octava edición, Editorial Pearson Educación, Págs. 40, 41
13. Lamb, C., Hair J. y McDaniel, C. (2002) Marketing, Sexta edición, de, International Thomson Editores, Págs. 344 al 346
14. Liljander, V. y Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services, Advances in Service Marketing and Management 4, 141-167

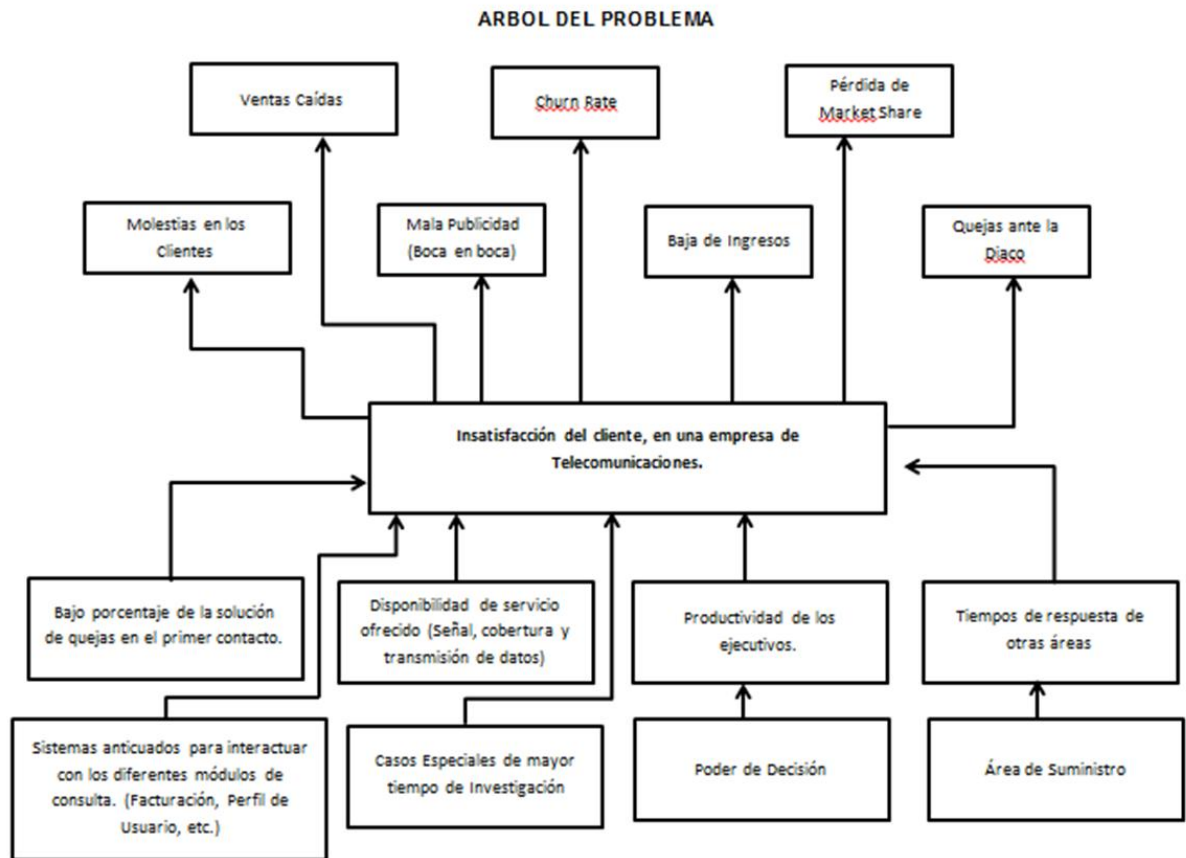
15. Líneas móviles por operador. (2013) Recuperado el 03 de junio de 2016, SIT Super Intendencia de Telecomunicaciones Guatemala, página web: <http://www.sit.gob.gt/index.php/2014-05-28-20-4011/estadisticas-de-telefonía/información-histórica/líneas-móviles-por-operador-telefonía-pública-y-comunitaria>
16. Löytänä, J. Korteso, K. (2011) *Talentum* pp. 14-15
17. Maddox, R. Sciencies Maddox, RN (1981). "Two factors theory and consumer satisfaction: replication and extension". *Journal of Consumer Research*, vol. 8, pág. 97-102
18. Maroto, A., (2007) *La productividad en el sector servicios. Un análisis económico aplicado*. Tesis Doctoral. Alcalá de Henares, España. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Alcalá.
19. Martensen, A. Grønholdt, L. & Kristensen, K. (2000). Los controladores de lealtad y satisfacción del cliente: los hallazgos de industria cruzada de Dinamarca. *Gestión total de la Calidad*. Vol 11, No. 4,5,6 pp. 544-553.
20. Meyer, C. and Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. *Harvard Business Review*, pp. 1-12
21. Moliner, B. (2004). *La formación de la Satisfacción / Insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: Aplicación al ámbito de los restaurantes*. Tesis Doctoral Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau. Universidad de Valencia. España

22. Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal Of Marketing. Vol. 49, pp. 41-50.
23. Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
24. Porter, M. (1985) "Competitive Advantage" Cap. 4 New York, Free Press.
25. Porter, M. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECOSA.
26. Porter, M. (2010) Entrevista., HSM Inspiring Ideas ¿Qué es estrategia?, Consultado el 30 de junio 2016, <http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>.
27. Raysha, P. (2012) "Productividad y el sector servicios (I)" recuperado el 12 de septiembre 2016 de: <http://adminoperaciones.blogspot.com/2012/05/productividad-y-el-sector-servicios-i.html>.
28. Reicheld F. (2003). El número que necesita para crecer. Boston: Harvard Business School Publishing.
29. Rivero, L. (2003) Factores de fidelización de clientes de operadores de Telecomunicaciones en España. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. España.

30. Rowe, J. (2014) "Mejores prácticas de NPS: ¿Qué es Net Promoter Score y cómo me puede ayudar?" Consultado el 10 de septiembre 2016 de: <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076-Mejores-pr%C3%A1cticas-de-NPS-Qu%C3%A9-es-Net-Promoter-Score-y-c%C3%B3mo-me-puede-ayudar-> .
31. Shaw C. (2007). El ADN de la experiencia del cliente. Nueva York: Palgrave, pp. 36-38.
32. Singh y Howell, (1985) Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, editado por B. J. Dunlap.
33. SIT, Superintendencia de Telecomunicaciones Guatemala (2016), Boletín Estadístico Primer Trimestre, Recuperado de <https://sit.gob.gt/gerencia-de-telefon%C3%ADa/estadisticas-de-telefon%C3%ADa/bolet%C3%ADn-estad%C3%ADstico-2do-2014/>.
34. Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004) Fundamentos de Marketing, 13va. edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 337 y 339.
35. Stickdorn, M. (2012). "This is Service design Thinking".
36. Zeithaml, V. Berry, L. y Parasuraman, A. (1993) "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," Journal of the Academy of Marketing Science, pp. 1-12.

14. APÉNDICES

Apéndice 1. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia.

Satisfacción del cliente

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa?

1. De uno a seis meses
2. Entre seis meses y un año
3. Más de un años

2. En comparación con otras operadores de telecomunicaciones, la empresa es ...

1. Mejor
2. Más o menos Igual
3. Peor

3. ¿Recomendarías la empresa a un amigo o familiar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No										Sí

4. Resolvieron su reclamo en la primera visita o llamada?

1. Sí
2. No
3. Parcialmente

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Entrevistas

Entrevista 1: Responsable de investigación y desarrollo

1. ¿Qué tipo de investigación hace su empresa respecto al cliente?
 - a. Satisfacción del cliente
 - b. experiencia del cliente
 - c. calidad del servicio

2. ¿Conoce algunas ventajas de investigar de la experiencia del cliente?

3. ¿Tienen datos de la experiencia del cliente?

4. ¿Qué tipo de indicadores maneja en su empresa respecto al cliente?
(NPS, VoC, comprado misterioso, encuestas por correo electrónico / sms)

5. ¿Se tiene algún dato o medida de la satisfacción al cliente?

Continuación del apéndice 3.

Entrevista 2: CEM Ejecutivos de la Empresa

1. ¿Cuáles son exactamente sus responsabilidades en la empresa?
2. Liste las diferentes áreas de la empresa, con las que más tiene relación, especialmente aquellas unidades que tienen un impacto al cliente?
3. ¿Puede dar una visión general de como aporta su trabajo a la satisfacción del cliente?
4. Conoce la importancia del churn para su negocio?
5. Según su opinión cuales son las principales causas para que un cliente cambia de operador?
6. ¿Sabe cómo su empresa está tratando de diferenciarse de la competencia?
7. ¿Puede definir con sus propias palabras, qué tipo de experiencia del cliente desea entregar a sus clientes?
8. ¿Conoce alguna iniciativa para unificar la experiencia de los clientes en las diferentes interacciones con la empresa?

Continuación del apéndice 3.

Entrevista 3: CEM – Ejecutivos de servicio al cliente

1. ¿En qué canales se presta el servicio al cliente? (Teléfono, correo, tiendas, etc)
2. ¿Qué tipo de casos son los más recurrentes?
3. ¿Se tiene alguna encuesta para medir el grado de satisfacción del cliente?
4. ¿Qué tipo de metas tienen en términos de calidad de servicio?
5. ¿Se han identificado áreas en las que hay mayores necesidades de mejora?
6. Se tiene alguna iniciativa para resolver estas problemáticas?
7. ¿Cree usted que el servicio al cliente es lo que su empresa está tratando de diferenciar de la competencia?

Emociones

8. ¿Qué tipo de emociones su servicio al cliente quiere evocar en sus clientes?
9. ¿Qué tipo de impresión cognitiva quieres crear?
10. ¿Qué tipo de valor quieres crear para los clientes?

Continuación del apéndice 3.

Entrevista 4: A empleados de servicio al cliente:

1. ¿Son los empleados capaces de desviarse de los procedimientos estándar, si se requiere para ofrecer una experiencia más exitosa al cliente? Si es así, ¿qué tipo de ocasiones? ¿Qué tipo de desviaciones?
2. ¿Quieres que el cliente te llame?
3. ¿Cómo se segmenta a los clientes? [Elemento: segmentación, huella social de los clientes, ARPU]
4. ¿Cómo recompensa la lealtad del cliente? [Elemento: lealtad, adquisición de nuevos clientes]
5. ¿Qué medidas concretas tiene para determinar la lealtad del cliente?
6. ¿Cómo se mide el servicio que los clientes experimentan en los diferentes puntos de contacto?
7. ¿En qué canales buscas controlar la experiencia de tu cliente?
8. ¿Reciben los empleados entrenamiento específico respecto a la experiencia

Fuente: elaboración propia.