

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO EN
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

Alfredo Ugaz Marcos

ASESOR:

José Alan Rau Álvarez

Lima, abril, 2021

Resumen

Al cierre del año 2018 se observa que el indicador de satisfacción general de los clientes pymes de una empresa de telecomunicaciones peruana no obtiene tendencia positiva de mejora y se mantiene por debajo de lo obtenido por otras operadoras del mismo grupo empresarial en la región latinoamericana, es decir Perú es el país que tiene el más bajo indicador de satisfacción general para clientes pymes. Uno de los procesos palanca que tiene impacto directo en la deserción de clientes, y por lo tanto en la insatisfacción general, es el proceso llamado soporte técnico. A inicios del 2019 se diseña un Modelo Global de Soporte Técnico, que se basa principalmente en la operación de España y en marzo de 2019 se propone como objetivo mejorar el indicador de satisfacción del proceso de soporte técnico en Perú en 2 puntos porcentuales hasta setiembre 2019 y obtener un ahorro anual proyectado en costos operativos de 100 000 euros aproximadamente para lo cual se analiza dicho proceso y generar los planes de acción necesarios para mejorar la satisfacción, tomando como referencia el modelo global diseñado, es así que para octubre 2019 se alcanza un nivel de satisfacción de 7,23 sobre los 5,71 de inicios de marzo 2019, además se genera un ahorro anual de 151 000 euros aproximadamente por reducción de las averías técnicas, es decir el modelo global es un marco de referencia exitoso que ayuda a la transformación del proceso de soporte técnico para los clientes pymes en Perú.

Tabla de Contenidos

Índice de Tablas.....	iv
Índice de Figuras.....	v
1. Antecedentes.....	02
2. Fundamento Metodológico.....	05
3. Descripción de la empresa	14
4. Justificación del proyecto.....	17
5. Proyecto de transformación.....	18
5.1. Caso de Negocio.....	20
5.2. Adherencia de la operación Perú al modelo global de soporte técnico.....	22
6. Beneficios.....	26
Conclusiones.....	28
Referencias bibliográficas.....	33

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Cantidad de accesos 2019 desglosado por región.....	14
Tabla 2 Porcentaje de ingresos 2019 desglosado por región.....	16
Tabla 3 Indicadores de satisfacción de Chile, Colombia y Perú de marzo 2019.....	20
Tabla 4 Satisfacción Chile, Colombia y Perú, marzo y setiembre 2019.....	31



Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Agrupación y peso relativo de países por servicios pymes ofrecidos.....	02
Figura 2 Comparativa entre países del índice de satisfacción general pymes.....	02
Figura 3 Resultados de satisfacción por procesos entre países pymes.....	04
Figura 4 Visión externa del modelo y calificación de países.	07
Figura 5 Visión externa del modelo de soporte técnico de la necesidad #3.....	07
Figura 6 Esquema del modelo global de soporte técnico	10
Figura 7 Ejes de trabajo versus nivel de adherencia del modelo global	13
Figura 8 Resultado de Adherencia Perú al modelo global abril 2019	19
Figura 9 Variables del caso de negocio para dimensiones front y Campo.....	21
Figura 10 Interrelación de planes de acción y ejes del modelo global	24
Figura 11 Detalle de los niveles en el modelo de gobierno	25
Figura 12 Evolución de las variables en el caso de negocio	27
Figura 13 Evolución Perú de adherencia al modelo global por eje de trabajo.....	28
Figura 14 Evolución Perú de adherencia al modelo global abril, junio y octubre 2019.....	29
Figura 15 Evolución de la satisfacción pymes del proceso de Soporte Técnico Perú	30
Figura 16 Ahorro diferencial en opex entre abril y octubre 2019.....	31

INTRODUCCIÓN

El proyecto implementado permite justificar en una compañía que es factible y económicamente beneficioso la implementación de un proyecto de transformación que considera como objetivo estratégico mejorar la satisfacción de los clientes a través de la mejora de los procesos involucrados y la adaptación de las buenas prácticas generadas en otros países en donde la compañía tiene presencia y mayor madurez operativa, incluyendo la generación de iniciativas propias.

El desarrollo del presente informe profesional contemplará:

1. Antecedentes, para mencionar el problema que se identificó y sirvió como punto de partida para la implementación de este proyecto.
2. Marco Teórico del Modelo Global de Soporte Técnico utilizado como referencia para la implementación de las mejoras del proyecto.
3. Descripción de la empresa a través de sus principales indicadores operativos y financieros
4. Justificación del proyecto desde el punto de vista de la empresa para aprobar la implementación del proyecto de transformación.
5. Proyecto de transformación, donde se explicará el caso de negocio, la adherencia al modelo Global de Soporte Técnico y el modelo de gobierno utilizado.
6. Beneficios de la implementación del proyecto.

Finalmente se mostrarán las conclusiones a las que se llegaron con la implementación real de este proyecto.

1. ANTECEDENTES:

Los distintos países de la región latinoamericana donde la empresa de telecomunicaciones tiene presencia son agrupados de acuerdo al lugar geográfico al que pertenecen, es decir en el hemisferio sur y norte, siendo identificados como países de Hispanoamérica Sur a Chile, Argentina, Perú y Uruguay y países de Hispanoamérica Norte a Colombia, México, Ecuador, Venezuela y Centroamérica (que agrupa a Panamá, Nicaragua, Guatemala El Salvador y Costa Rica), además estos países al a vez se pueden agrupar por los productos que ofrecen, es decir países que actúan como operadores solamente de servicios de telefonía móvil y países que ofrecen todo tipo de servicios llamados países con operaciones integradas; adicionalmente se ordenan de acuerdo al peso relativo que la casa matriz les asigna considerando el aporte que el mercado de cada país ofrece al negocio global; en la Figura 1 se puede observar dicha agrupación y pesos.













Average	Integrated operators						Mobile operators					
												
	BRA	SPA	ARG	CHI	COL	PER	UK	ECU	CAM	MEX	URU	VEN
	30.1%	25.6%	8.4%	6.5%	5.4%	3.5%	16.9%	1.1%	1.1%	1.0%	0.4%	0.1%

Figura 1. Agrupación y peso relativo de países por servicios pymes ofrecidos.
FUENTE: B2B Quality Dashboard December 2018.

A nivel global se realizan encuestas de satisfacción homologadas con el objetivo que se puede comparar los resultados entre países y los obtenidos entre diciembre 2017 y 2018 confirman que Perú es el país que tiene el más bajo indicador de satisfacción general para clientes que son pequeñas y medianas empresas, o pymes, alcanzando un 6,65 en comparación a países como Colombia y Chile que son los más parecidos en tamaño de mercado y tipo de servicios ofrecidos, el detalle se puede observar en Figura 2



Figura 2. Comparativa entre países del índice de satisfacción general pymes.
FUENTE: B2B Quality Dashboard December 2018.

La aplicación de estas encuestas tiene frecuencia mensual y son de responsabilidad exclusiva del área de Calidad Regional quienes centralizan el proceso de encuestas en todos los países y se encargan de homologar las preguntas de manera que no se genere sesgo en las mismas y los resultados obtenidos sean comparables entre países. En la encuesta se les pregunta a los clientes de cada país por los distintos procesos y subprocesos que mueven y actúan como palancas de su satisfacción general, y están agrupadas en 5 principales procesos: los comerciales, de aprovisionamiento, de redes, de atención al cliente y soporte y los de facturación, además contiene 15 subprocesos en total de los que se puede observar su distribución en la Figura 3 que muestra además los resultados de satisfacción en diciembre 2018 de todos los países en donde la compañía tiene presencia, y una escala de color para identificar si está cerca del objetivo anual.

DEC-18		Average	Integrated operators						Mobile operators						Color scale
			BRA 30.1%	SPA 25.6%	ARG 8.4%	CHI 6.5%	COL 5.4%	PER 3.5%	UK 16.9%	ECU 1.1%	CAM 1.1%	MEX 1.0%	URU 0.4%	VEN 0.1%	
CSI		7.21	7.00	7.46	7.12	6.90	7.65	6.65	7.20	7.76	7.98	8.01	7.70	7.02	8.08
Commercial	Commercial Assessor	7.84	7.24	.	8.41	7.99	8.57	8.01	8.17	8.45	8.28	8.93	8.29	8.70	7.94
	Commercial offer	7.27	6.74	.	8.04	7.92	8.17	7.04	7.09	8.30	8.14	9.13	8.33	6.58	7.79
	Price	7.06	6.85	.	6.73	7.15	7.86	7.03	.	8.14	8.09	8.42	7.49	7.45	7.65
Provisioning	Installation / Delivery	8.02	8.10	.	8.12	7.36	8.11	7.65	.	8.67	.	9.00	.	.	7.51
	Mobile activation	7.99	.	.	8.85	6.75	8.18	7.87	.	7.83	8.27	8.75	6.75	.	7.37
	Handset Renewal	7.68	7.42	.	8.46	7.65	.	7.41	7.67	8.46	8.23	8.81	8.12	8.24	7.22
Network	Fixed Voice	8.03	7.81	8.31	7.87	7.64	8.27	8.01	.	.	.	8.77	.	.	7.08
	Fixed Data	7.14	6.85	7.74	6.06	6.84	7.32	6.88	.	8.61	.	8.81	.	.	6.94
	Mobile Data	7.45	6.97	8.08	7.04	7.41	7.81	7.02	.	7.84	8.05	8.06	8.01	6.64	6.79
	Mobile Voice	7.71	7.54	8.29	7.46	7.57	8.00	7.05	7.28	8.02	8.16	7.87	8.58	6.69	6.65
Customer Care & Support	Customer Care (Call Center)	6.91	6.58	.	7.50	6.55	8.06	6.79	6.79	7.04	8.17	8.62	7.57	6.57	6.51
	Customer Care (Shop)	7.22	.	.	8.02	6.74	7.08	5.92	7.23	7.73	7.40	8.10	7.61	7.03	6.37
	Customer Care (Online)	7.29	.	.	7.13	7.30	8.03	.	7.11	7.87	.	.	6.72	7.51	6.22
	Technical Support	6.97	.	.	6.38	6.80	7.94	7.09	.	.	7.90	.	5.50	.	6.08
Invoice	Invoice	7.56	7.37	.	7.67	8.07	8.25	7.24	7.30	8.50	8.75	8.52	7.83	8.57	

Figura 3. Resultados de satisfacción por procesos entre países pymes.
FUENTE: B2B Quality Dashboard December 2018.

En el proceso general de Atención al Cliente y Soporte se identifica a su vez el subproceso de Soporte Técnico, o *technical support* por su nombre en inglés, que es una palanca muy importante dentro de los servicios ofrecidos por la compañía pues tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente debido al contacto físico que implica, además es el subproceso que contiene uno de las mayores inversiones económicas en toda la cadena de valor del servicio pues implica el pago a una empresa colaboradora externa para que ejecute el traslado físico de uno o varios técnicos quienes preparan el servicio, lo instalan en la dirección solicitada y lo dejan activo para su próxima facturación.

2. FUNDAMENTO METODOLÓGICO

A continuación se describirá el Modelo Global de Soporte Técnico que fue diseñado aproximadamente en enero de 2019 con el objetivo de ayudar a los países de la región a mejorar y transformar su proceso de Soporte Técnico e incrementar la satisfacción de sus clientes, en él se consideran 2 visiones: una visión externa o cualitativa, es decir se considera el nivel de servicio que el cliente recibe en cada uno de los 7 puntos de contacto o interacción con la empresa, lo que se denomina el viaje del cliente o *customer journey* por sus siglas en inglés, y una segunda visión interna o cuantitativa que considera el nivel de adherencia de cada país al modelo global considerando 6 ejes de trabajo.

La visión externa se elaboró de acuerdo a un viaje de cliente ideal empresa que considera 7 aspectos de interacción con el proceso general de soporte técnico o necesidades que el cliente necesita satisfacer:

1. ¿Busco cómo obtener soporte?: es la facilidad del cliente para contactar con el soporte técnico determinada por la existencia de un único número y que éste tenga la publicidad adecuada.
2. Contacto con Soporte Técnico: que a su vez considera 3 aspectos durante este contacto que son la de contactar con Soporte Técnico por cualquier canal que me resulte adecuado, la de ser atendidos lo antes posible y la de ser identificado al atenderme en la llamada y conocer mi problema.
3. ¿Evalúan mi problema y me informan?: que también considera 4 aspectos durante este momento que son la de obtener un primer diagnóstico, la de resolver mi problema en el primer contacto, la de necesitar ser informado de los próximos pasos a seguir con tiempos de solución incluidos y finalmente la de necesitar agendar la cita con el técnico.

4. Un técnico se desplaza a mis oficinas: en esta interacción con la empresa el cliente necesita saber cuánto tardará el técnico en llegar a sus oficinas y necesita obtener flexibilidad en el agendamiento de la cita pues se trata de un cliente empresarial que no tiene las mismas necesidades de horarios que un cliente persona natural.
5. ¿Están resolviendo mi problema?: que considera la necesidad del cliente en estar informado de cualquier cambio de estado de su servicio, tiempos de resolución, diagnóstico o compensación acordada, de darse el caso, considerando también la necesidad de tener una solución de contingencia mientras se resuelve el problema.
6. ¿Mi incidencia está resuelta?: que a su vez considera 5 aspectos que son la necesidad de resolver el problema lo antes posible, la necesidad de ser informado cuando el problema se resuelva, la conformidad de la avería cerrada por parte del cliente, la necesidad de ser informado sobre la compensación generada por no tener el servicio acordado y la necesidad de confirmar que el importe abonado o cobrado es el correcto.
7. ¿Se interesan por mí?: que toma en consideración la comunicación proactiva de la empresa con respecto a las futuras incidencias que puedan afectar la calidad en el servicio, y la comunicación con el cliente para la confirmación que el servicio resuelto ha continuado funcionando de manera correcta.

Estos 7 aspectos o necesidades a satisfacer fueron evaluados en Perú, Colombia, Argentina y Chile, así como también en España considerando 4 puntuaciones o niveles de cobertura que van desde “no se cubre la necesidad” (puntaje 0), “cobertura básica” (puntaje 1), “cobertura completa” (puntaje 2) y “se superan las expectativas” (puntaje 3). Los resultados en detalle se pueden observar en la Figura 4

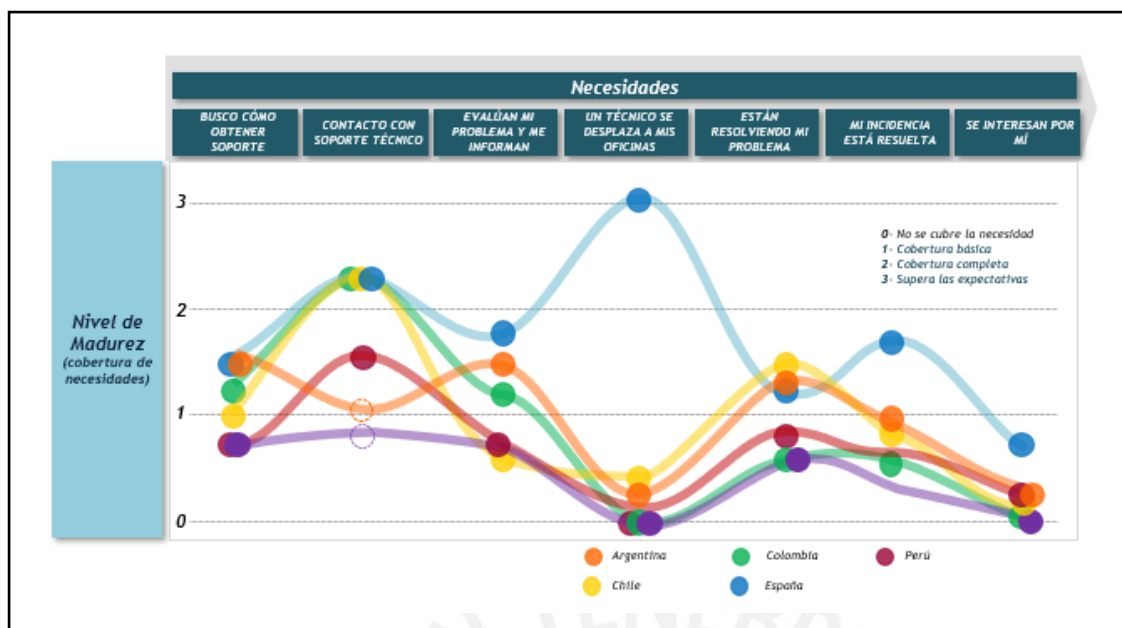


Figura 4. Visión externa del modelo y calificación de países.

FUENTE: Visión externa de Soporte Técnico

Adicionalmente en cada tipo de necesidad se evalúa cada una de las consideraciones que correspondan utilizando la misma puntuación, entre el 0 y 3, del nivel de madurez alcanzado, cuyo promedio simple es considerado como el resultado global de cada necesidad, un ejemplo de evaluación se muestra en la Figura 5 que corresponde a la necesidad 3 llamada: “¿evalúan mi problema y me informan?”.

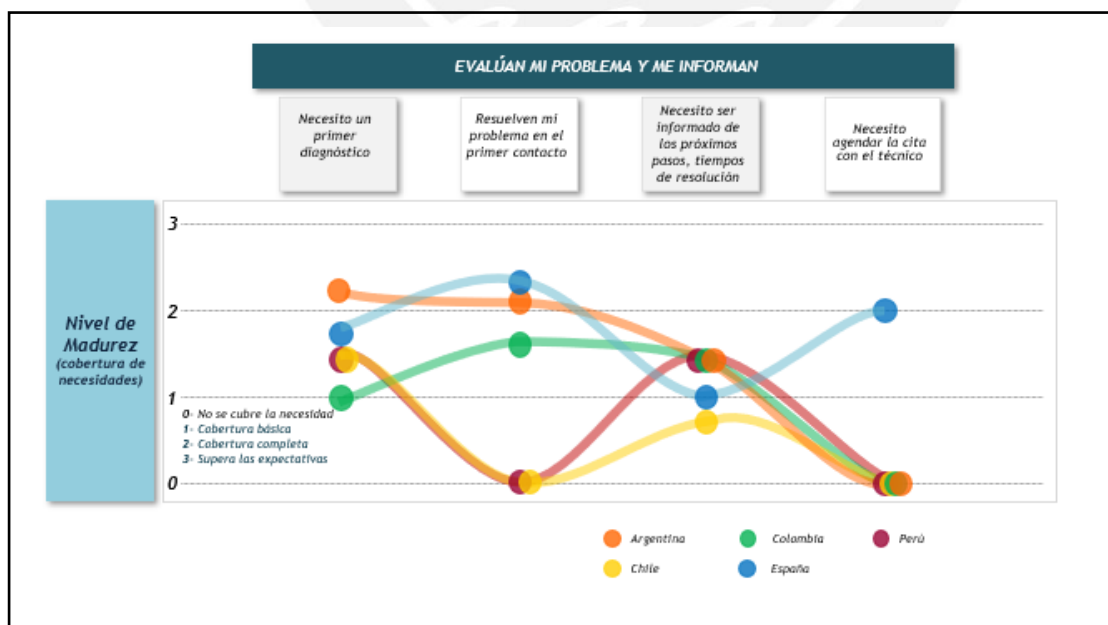


Figura 5. Visión externa del modelo de soporte técnico de la necesidad #3.

FUENTE: Visión externa de Soporte Técnico

La visión interna se elaboró utilizando como base las buenas prácticas de la casa matriz de España por su alto nivel de madurez y experiencia dentro del grupo empresarial, y contiene 6 ejes en los cuales se identifica criterios que cada país debe cumplir para poder adherirse a él y asegurar la satisfacción, dichos ejes tienen a su vez 2 dimensiones que identifican primero al contacto del cliente con la llamada telefónica, ya sea en línea o no, dimensión que llamaremos en adelante “*front*” (por su denominación común en inglés) y segundo al contacto del cliente con el trabajo realizado por los técnicos de campo, dimensión que llamaremos en adelante “campo”. El detalle y significado de cada uno de los 6 ejes trabajados es:

1. Priorización Pymes: Se debe asegurar que para el caso del *front* o la atención en la llamada telefónica para coordinar el soporte técnico, sea exclusiva en comparación a los clientes personas naturales, así como también la atención en campo se prioritaria en los técnicos para los clientes pymes sobre los clientes personas naturales.
2. Integración de atención telefónica y agentes multitareas: La atención telefónica en *front* debe atenderse completamente en el primer contacto con el cliente, es decir integrar la atención de las llamadas en línea y no en línea, así como también los técnicos de campo deben tener la capacidad de ejecutar correcta y eficientemente cualquier tipo de incidencia técnica de las distintas tecnologías disponibles en la operación (por ejemplo, tecnologías basadas en líneas de cobre o de fibra óptica)
3. Agendamiento en línea y cierre asegurado: la fecha y hora de la atención en campo debe acordarse con el cliente durante su primer contacto, es decir durante la llamada en línea o en su defecto en el canal de contacto que utilice el cliente sea cual fuere éste; además la operación de campo debe terminar con un cierre del servicio que implique la aprobación expresa del cliente, lo que se llama “Cierre Asegurado”.
4. Supervisión punta a punta: Se debe tener en funcionamiento un equipo multifuncional que genere la supervisión de los distintos niveles de servicios establecidos, así como también

de los indicadores claves de la operación, es decir deben buscar y ejecutar la mejora continua del proceso punta a punta, desde implica iniciar el análisis desde la atención telefónica hasta la atención de campo.

5. Remuneración por calidad versus actividad: Se remunera la atención telefónica en *front* por cumplimiento de los niveles de servicio o SLA por sus siglas en inglés *service level agreement*, principalmente considerando el indicador que mide el tiempo medio de la operación o TMO. La atención en campo se remunera por tipo de producto (internet, televisión y telefonía fija) pues cada uno tiene una complejidad distinta considerando también un factor de desempeño, donde se incluyen para la medición las variables que corresponden a la experiencia del cliente, orden y limpieza en el trabajo realizado y puntualidad en la atención.
6. Canales digitales, automatización y autogestión: Se debe asegurar que la solicitud y el diagnóstico del servicio de soporte técnico se pueda ejecutar por distintos canales (ya sean digitales o telefónicos), así como la gestión de la ejecución en campo debe hacerse utilizando medios digitales, proyectando el proceso hacia la automatización y sobre todo la autogestión del cliente sin necesidad de contacto con un gestor telefónico. El sistema regional de la empresa que permite el diagnóstico digital en línea se llama HADA, nombrada así por las siglas de “Homogenización y Automatización de la Asistencia Técnica” el que es un sistema disponible globalmente para que cada país pueda adoptarlo si cree necesario. El sistema para la autogestión del cliente con el trabajo en campo del técnico es el TOA, llamado así por sus siglas en inglés *Time of Arrival*. Es importante señalar que parte de la mejora tecnológica del soporte técnico es que se proyecte esfuerzos en la migración de los servicios hacia la fibra óptica pues es la tecnología que permite mejores productos con menor ratio de averías técnicas.

Cada eje de trabajo tiene un nivel de madurez que va incrementando cada 25 puntos porcentuales, es decir puede valorizarse desde 0% hasta 100% con lo cual se puede cuantificar el nivel de adherencia de cada país a este Modelo Global de Soporte Técnico y dependerá de la realidad que tenga el país al momento de cada evaluación, resaltando que son situaciones referenciales pues dependerá mucho de la coyuntura por país. En la Figura 6 se esquematiza el Modelo Global de Soporte Técnico separando cada dimensión: campo y *front* con el detalle de lo que se busca en cada uno de ellos, los cuales posteriormente se unifican y forman los 6 ejes de trabajo explicados.



Figura 6. Esquema del modelo global de soporte técnico.
FUENTE: Plan de Transformación de Soporte Técnico Perú

Para el eje “Priorización pymes” las siguientes situaciones, ya sea para la dimensión *Front* o Campo, se deben lograr para obtener un cierto porcentaje de adherencia: 0% si no hay priorización en *front* o no hay exclusividad en Campo, 25% si efectivamente solo el 25% de las llamadas son atendidas con agentes exclusivos para pymes o solo el 25% de los servicios de soporte técnico son priorizadas, y así de manera incremental hasta el 100% que equivaldría a decir que el front la atención telefónica es exclusiva y la atención en campo es priorizada al 100%.

Para el eje “Integración de atención telefónica y agentes multitareas” en la dimensión *front* se obtiene 0% si no hay integración en absoluto entre la atención en línea y no en línea además de no tener agentes multitareas, incrementan a un 25% si solo algunos servicios tienen la integración, incrementa a un 50% si además ahora se incluye algunos servicios con agentes multitareas, incrementa a 75% si todos los servicios están integrado sin la totalidad de agentes multitareas y habrá una adherencia de 100% si todos los servicios están integrados y tienen agentes multitareas.

En el eje de “agendamiento en línea y cierre asegurado” para la dimensión *front* la adherencia será de 25% si solo hay comunicación con el cliente para cumplir con el nivel de servicio acordado o SLA por sus siglas en inglés *service level agreement*, la adherencia será de 50% si se consideran rangos horarios de 12 horas (es decir a.m./p.m.), la adherencia incrementa a un 75% si el rango horario es menor a 12 horas, y llega al 100% si el agendamiento es en línea. Para la dimensión de campo la adherencia es 0% sino hay cierre asegurado, de 25% si hay un cierre técnico, de un 50% si además se incluye preguntar a un bajo porcentaje de clientes sobre su aprobación respecto al trabajo realizado, la adherencia sube a 75% si ese porcentaje se hace a la mayoría de clientes y finalmente hay una adherencia al 100% si se le pregunta en línea a todos los clientes sobre su satisfacción con el trabajo de soporte técnico realizado y se da conformidad al mismo.

Para el eje de “Supervisión punta a punta” en *front* y campo se miden la adherencia en simultaneo y será de 25% si existe supervisión de los *SLA*, pero no se los comunica a todo nivel y tampoco hay mejora continua del proceso, sube la adherencia a 50% la supervisión es comunicado a todo nivel, sube a 75% si ahora se realiza la mejora continua del proceso y es de 100% si se establece un equipo de trabajo permanente y autónomo que se encargue de la supervisión y comunicación de los *SLA* así como de la mejora continua de los mismos.

En el eje “Remuneración por calidad versus actividad” en la dimensión *front* la adherencia es de 0% si la remuneración es únicamente por posición de agente telefónico, es de 25% si a la remuneración se incluye una variable o penalización por calidad de servicio, de 50% si la variable es modificable incluyendo parámetros y pesos, la adherencia sube a 75% si la remuneración cambia de ser por posición a ser por tiempo medio de operación (TMO) y de 100% si la remuneración es por calidad en la resolución en primer contacto. Para la dimensión campo no hay adherencia si la remuneración es por actividad, es de 25% de adherencia si a la remuneración se le incluye una variable o penalización por calidad, de 50% si dicha variable o penalización es modificable incluyendo parámetros y pesos, de 75% si la remuneración cambia a ser por planta mantenida (sin considerar parámetros y pesos) y finalmente de 100% si la remuneración es por planta mantenida además de incluir variables o penalización por calidad modificable en parámetros y pesos cada cierto tiempo.

Finalmente, en el último eje “Canales digitales, automatización y autogestión” en *front* la adherencia es de 25% si la apertura de la avería se hace por chat o web y no se ha adoptado el sistema HADA, la adherencia sube a 50% si ésta se usa en algún servicio, de 75% si está implementada en todos los servicios y de 100% ahora el diagnóstico y resolución del soporte técnico se hace por cualquier canal. Para campo la adherencia es de 25% si existe TOA en algún servicio, de 50% si la autogestión se hace a través de algún canal de comunicación, de 75% si está ahora en todos los servicios y finalmente de 100% si la autogestión está en todos los canales de comunicación de la compañía y también se encuentra disponible en todos los servicios.

El detalle de la definición de cada uno de los niveles de madurez por cada uno de los 6 ejes de trabajo se puede visualizar en la Figura 7 donde en el eje horizontal se presentan los 5 niveles de 25% de diferencia entre ellos para cada dimensión, ya sea *front* y campo.

EJES DEL MODELO			MADUREZ DEL EJE				
			0%	25%	50%	75%	100%
1	Priorización para Pymes	FRONT	No hay exclusividad en el front	25% de las llamadas pool exclusivo	50% de las llamadas pool exclusivo	75% de las llamadas pool exclusivo	Pools exclusivos en el front
		CAMPO	No hay priorización en campo	25% de las averías priorizadas	50% de las averías priorizadas	75% de las averías priorizadas	Priorización en campo
2	Integración de atención telefónica y agentes multitareas	FRONT	No hay integración de F&B No hay agentes multiskill	Algunos servicios tienen integrado F&B No tienen agentes multiskill	Algunos servicios tienen integrado F&B Algunos servicios agentes multiskill	Todos los servicios tienen integrado F&B Algunos agentes son multiskill	Todos los servicios tienen integrado F&B Todos los agentes son multiskill
		CAMPO	No hay técnicos multiskill ni se identifica la tecnología	No hay integración de F&B Algunos servicios agentes multiskill	F&B integrado para todos los servicios No tienen agentes multiskill	Algunos servicios tienen integrados F&B Todos los agentes son multiskill	Todos los técnicos son multiskill
3	Agendamiento en línea y cierre asegurado	FRONT	No hay agendamiento online	Comunicación al cliente de cumplimiento dentro del SLA establecido	Rango horario cita am/pm	Rango horario acotado	Agendamiento online con el cliente
		CAMPO	No hay cierre asegurado ni técnico	Hay cierre técnico	Cierre técnico + pregunta a un bajo porcentaje de los clientes online u offline	Cierre técnico + pregunta a un alto porcentaje de los clientes online u offline	Cierre técnico + pregunta a todos los clientes online
4	Supervisión punta a punta (end to end)	FRONT	No hay supervisión de SLAs No hay comunicación del estado y/o cambios No hay mejora continua	Supervisión de SLAs No comunicación del estado y/o cambios No hay mejora continua	Hay supervisión de SLAs Comunicación del estado y/o cambios No hay mejora continua	No hay un grupo e2e establecido Hay supervisión de SLAs Hay comunicación del estado y/o cambios Hay mejora continua	Grupo e2e establecido Hay supervisión y comunicación del desvío de SLAs Hay comunicación del estado y/o cambios Hay mejora continua
		CAMPO	No hay supervisión de SLAs No hay comunicación del estado y/o cambios No hay mejora continua	Supervisión de SLAs No comunicación del estado y/o cambios No hay mejora continua	Hay supervisión de SLAs Comunicación del estado y/o cambios No hay mejora continua	No hay un grupo e2e establecido Hay supervisión de SLAs Hay comunicación del estado y/o cambios Hay mejora continua	Grupo e2e establecido Hay supervisión y comunicación del desvío de SLAs Hay comunicación del estado y/o cambios Hay mejora continua
5	Remuneración por calidad versus actividad	FRONT	Remuneración únicamente por posición	Remuneración por posición + variable o penalización por calidad	Rem. por posición + variable o penalización por calidad modificable (parámetros y pesos cada tiempo)	Remuneración por TMO + variable o penalización por calidad modificable (parámetros y pesos cada tiempo)	Remuneración por calidad en la resolución en primer contacto
		CAMPO	Remuneración por actividad	Remuneración por actividad + variable o penalización por calidad	Rem. por actividad + variable o penalización por calidad modificable (parámetros y pesos cada tiempo)	Remuneración por planta mantenida + variable o penalización por calidad	Remuneración por planta mantenida + variable o penalización por calidad modificable (parámetros y pesos cada tiempo)
6	Canales digitales, automatización y autogestión	FRONT	Apertura avería a través del Call Center HADA en ningún servicio	Apertura de avería por chat/web HADA en ningún servicio	Se puede abrir avería por chat/web HADA en algún servicio	Se puede abrir avería por chat/web HADA en todos los servicios	Diagnóstico y resolución por todos los canales HADA en todos los servicios y planta
		CAMPO	Sin tracking de la avería TOA en ningún servicio	Sólo apertura avería a través Call Center HADA en algún servicio	Autogestión estado de la avería a través de algún canal (web...) TOA en todos los servicios	Autogestión estado de la avería a través de algún canal (web...) TOA en todos los servicios y planta	Autogestión estado de la avería por cualquier canal TOA en todos los servicios y planta

Figura 7. Ejes de trabajo versus nivel de adherencia del modelo global.

FUENTE: Plan de Transformación de Soporte Técnico Perú

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Es una empresa que pertenece al sector Telecomunicaciones con más de 95 años de existencia, tiene como misión conectar la vida de las personas a través de la tecnología y en la actualidad está operando en 12 países con un promedio de 113 000 empleados y más de 1,3 millones de accionistas cotizando en las principales bolsas de valores a nivel global. Los principales productos ofrecidos son la telefonía fija o móvil, el internet y la televisión paga, en ellos cuenta con 261 millones de accesos a telefonía móvil, 21 millones de accesos a internet y 8,4 millones de accesos a televisión paga pues cuenta con la mayor red de fibra óptica desplegada en Latinoamérica y Europa. La cuantificación de sus servicios se mide en “accesos” a la tecnología que se ofrece a los clientes ya sea telefonía, televisión o internet, las cuales se desglosan a nivel mundial de acuerdo al detalle de la Tabla 1:

Tabla 1

Cantidad de accesos 2019 desglosado por región

País o región	Cantidad de accesos (en millones)
Alemania	48,0
Brasil	92,1
España	41,7
Latinoamérica ¹	105,5
Reino Unido	34,4
Otros	No aplica.

Nota. ¹ Latinoamérica agrupa a Argentina, Chile, Colombia, México, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

Tomado de “Perfil Corporativo”, por Telefónica, 2021.

Cada tipo de producto ya sea telefonía fija o móvil, el internet y la televisión paga, es vendido a clientes naturales y empresas por lo que hay una segmentación de productos por tipo de clientes a los que va dirigido ya sean *B2C* por sus siglas en inglés *business to customer*, o clientes *B2B* por sus siglas en inglés *business to business*; estos productos son los mismos con la diferencia que el perfil y necesidades en volumen y complejidad son distintos para los clientes *B2B* a quienes a su vez se les segmenta en 2 tipos de clientes: los que son pequeña y mediana empresa o PYMES y los que son corporativos o grandes empresas.

Los principales procesos de negocio que impactan en los clientes *B2B* son los mismos en cualquier tipo de producto ya sea telefonía fija o móvil, el internet y televisión paga pues se utilizan para agrupar el impacto de la satisfacción de los clientes en dichos servicios y compararlos a nivel de todos los países donde opera la compañía, estos procesos son 5: comerciales, de aprovisionamiento, de redes, de atención al cliente y soporte y de facturación. A su vez cada proceso se subdivide en subprocesos para detallar aún más el impacto en el cliente por ejemplo dentro del proceso de atención técnica y del cliente se identifican principalmente los subprocesos de atención al cliente, y de soporte técnico, el cual será el subproceso que se analizará.

Por el lado de los indicadores financieros se considera principalmente los ingresos generados los cuales pueden ser considerados de manera conjunta es decir como un solo grupo empresarial en el que se alcanzó a generar más de 48 422 millones de euros anuales en 2019 representando un 3.2% de variación interanual positiva, de los cuales el 77% de ingresos proviene de España, Brasil, Alemania y Reino Unido como se puede observar en detalle en la siguiente Tabla 2:

Tabla 2

Porcentaje de ingresos 2019 desglosado por región

País o región	Porcentaje de ingresos en el grupo empresarial
Alemania	15%
Brasil	21%
España	26%
Latinoamérica ¹	21%
Reino Unido	15%
Otros	2%

Nota. ¹ Latinoamérica agrupa a Argentina, Chile, Colombia, México, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. Tomado de “Perfil Corporativo”, por Telefónica, 2021.

Otro indicador importante del desempeño financiero de una empresa es el ingreso operativo antes de depreciaciones y amortización o *OIBDA* por sus siglas en inglés *Operating Income Before Depreciation and Amortization* pues muestra la rentabilidad de las actividades comerciales de la compañía y en 2019 alcanzó la cifra de 15 119 millones de euros anuales que representa un 1.9% de variación interanual positiva. Complementando al *OIBDA* se puede mencionar su relación con los gastos de capital o *CAPEX* por sus siglas en inglés (*Capital Expenditure*) obteniendo como resultado que su diferencia alcanzó los 6 335 millones de euros en 2019 representando un 0.1% de variación interanual.

En Latinoamérica los ingresos 2019 en conjunto fue de alrededor de 9 600 millones de euros, el *OIBDA* fue de 2 045 millones de euros y la diferencia de *OIBDA* y *CAPEX* alcanzó los 560 millones de euros en 2019; y en Perú los ingresos 2019 fueron de 2 138 millones de euros.

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Como se ha mencionado en 2017 y hasta finales del 2018 la satisfacción y nivel de recomendación de los clientes pymes en Perú estaba por debajo del promedio de todos los países de Latinoamérica en donde la compañía opera por lo que era urgente y necesario mejorar dichos indicadores y en simultáneo ayudar a la operación local en alcanzar los objetivos estratégicos de búsqueda de eficiencias ya que la posición que se obtuvo ponía al negocio en una posición desfavorable ante la casa matriz, es así que se les solicita ayuda directa para conocer de la experiencia generada en España y adoptar las mejores prácticas que se encuentren, razón por la cual se designa al equipo regional de Excelencia Operacional como responsable del análisis de los procesos y subprocesos que impactan en la satisfacción de Perú y observa que uno de los subprocesos principales es el de Soporte Técnico y decide iniciar su transformación a través de un proyecto local con ayuda regional. Para organizar y dar un marco conceptual a las iniciativas de mejora se utilizará el Modelo Global de Soporte Técnico para buscar la adherencia de Perú a él y ayudar en la transformación significativa de su servicio.

5. PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN

La adherencia inicial de Perú tomado en abril 2019 con respecto al modelo global de soporte técnico fue de 66.7% para la dimensión de *front* y de 64.2% para la dimensión de Campo, lo que tiene como resultado una adherencia general del 65.4%. La Figura 8 es elaborada para mostrar gráficamente la brecha con el 100% de adherencia con cada eje de trabajo del modelo global de soporte técnico.



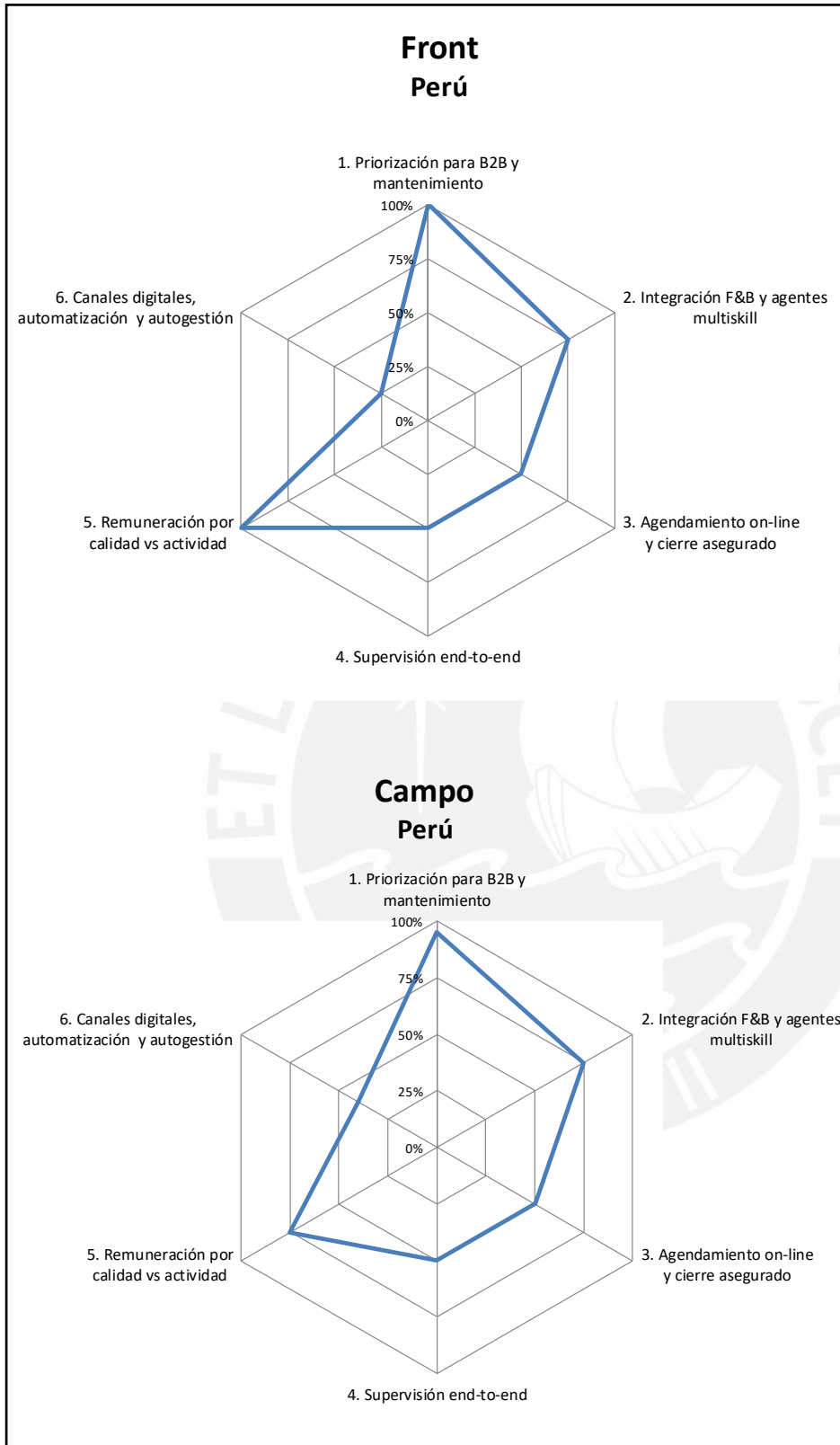


Figura 8. Resultado de Adherencia Perú al modelo global abril 2019.
 FUENTE: Madurez y consecución de objetivos por operación 2019

Los países que más afinidad tienen con Perú en razón al tamaño de mercado, tipo de servicios ofrecidos y perfil de clientes son Colombia y Chile, es así que serán los países con quienes se podrá hacer una comparación más equitativa y ponderada siendo los resultados obtenidos para marzo de 2019 los mostrados en la Tabla 3.

Tabla 3

Indicadores de satisfacción de Chile, Colombia y Perú de marzo 2019

Indicador de Satisfacción	Chile	Colombia	Perú
Marzo 2019	6.50	7.78	5.71

Tomado de B2B Quality Dashboard December 2019, por Telefónica.

Con el resultado de la satisfacción del proceso de Soporte Técnico de marzo 2019 identificando los países con quienes se podrá hacer la comparación y con el resultado del estado inicial de adherencia al modelo global, inicia el proyecto de Transformación del Soporte Técnico para Perú en el que identifican y generan distintos planes de acción que ayuden a la transformación del proceso a través de la adherencia al Modelo Global con la ayuda de un modelo de gobierno consensuado que impulse la implementación de dichos planes de acción.

5.1 Caso de negocio

En el proyecto que la compañía necesita implementar se debe mostrar el impacto positivo en los indicadores económicos para que sea un proyecto viable es por eso que uno de los objetivos es obtener un ahorro de al menos 150 000 euros anuales para lo cual se desarrolla el caso de negocio respectivo para cuantificar dicho impacto en *OPEX*, el cual se basa en hallar los costos generados por el proceso de soporte técnico que implica tanto una salida de un técnico a campo como una llamada telefónica que debe atenderse.

En abril del 2019 para la dimensión de *front*, las incidencias atendidas, que son las llamadas que se recibían de los clientes con respecto a un soporte técnico solicitado, fueron 33 600 que representa un 17.5% del total de incidencias atendidas con un costo unitario de aproximadamente 1,44 euros, lo que constituye un *OPEX* total de 580 000 euros anuales aproximadamente. Para la dimensión campo las averías atendidas que son solicitudes de los clientes que durante la llamada telefónica respectiva no pudo resolverse y derivó en una visita con traslado físico de un técnico a las oficinas del cliente, fueron de 9 346 que representa el 4.9% de total de averías en planta con un costo unitario de 8,47 euros representando un *OPEX* total de 949 000 euros anuales. En la Figura 9 se esas variables consideradas para ambas dimensiones con los respectivos resultados de abril 2019:

FRONT		CAMPO	
<i>Perú abr'19</i>		<i>Perú abr'19</i>	
<i>Incidencias atendidas</i>	33,600	<i>Averías escaladas a Campo</i>	9,346
<i>Incidencias sobre planta</i>	17.5%	<i>Averías sobre planta</i>	4.9%
<i>Coste unitario Front (€)</i>	1.44 €	<i>Coste unitario Campo (€)</i>	8.47
<i>OPEX FRONT (anual)</i>	580,524 €	<i>OPEX CAMPO (anual)</i>	949,475 €

Figura 9. Variables del caso de negocio para dimensiones front y Campo
FUENTE: Madurez y consecución de objetivos por operación 2019

Para ambas dimensiones se tomará en cuenta como punto de partida los datos alcanzados en abril 2019 a partir de los cuales se podrá comparar los resultados logrados en octubre 2019 y hacer una proyección de 12 meses con la diferencia positiva que se haya

alcanzado (para mantener el control de la evolución se harán mediciones intermedias cada 2 meses aproximadamente que servirán como referencia).

5.2 Adherencia de la operación Perú al modelo global de soporte técnico

Además de generar ahorros en costos operativos, el proyecto busca principalmente mejorar la adherencia al modelo Global de Soporte Técnico para que pueda generar un impacto positivo en la satisfacción de los clientes Pymes con el proceso es así que se enfocan esfuerzos en mejorar el servicio de campo, antes que el servicio de llamadas telefónicas, pues ésta tiene mayor correlación e impacto con la satisfacción del cliente en Perú donde el cliente pymes prefiere una atención técnica física antes que una atención telefónica.

Los planes de acción identificados que se relacionan alguno de los 6 ejes del Modelo Global de Soporte Técnico, se trabajan en el proyecto tienen un horizonte de implementación amplio, pero se tomará en cuenta los resultados alcanzados desde marzo a octubre 2019:

- Mejora de los tiempos de atención en campo, donde se debe implementar el modelo de atención exclusiva a nivel nacional para asegurar una velocidad de atención de 6hrs y 12hrs, para la atención técnica en oficina del cliente y fuera de oficina respectivamente, con relación a la tecnología fibra.
- Certificación de las contratas, que tiene como objetivo implementar una plataforma electrónica de aprendizaje para estandarizar la formación recibida por los técnicos de las contratas, incluyendo niveles de certificación que estarán asociados al modelo de remuneración, así como también integrará resultados de calidad, productividad y satisfacción.
- Agendamiento en línea, donde se proyecta que el proceso de generar y programar una visita de soporte técnico se haga siempre en el primer contacto telefónico del cliente y no posterior a la primera llamada como a la fecha se trabajaba.

- Plan de migración tecnológica (Cobre hacia Fibra), donde se proyecta que la tecnología que tiene mayor difusión en los clientes pymes por ser la más antigua (conexión por cables de cobre) pueda cambiarse por una que tenga menor probabilidad de generar problemas técnicos y que permite mayores velocidades de conexión de internet (conexión por fibra óptica). En abril 2019 para clientes *b2b* la proporción de servicios en fibra era 52% y cobre el 48% restante, luego para octubre la proporción de fibra sube a 62% y cobre se reduce al 38%.
- Remuneración considerando variables de satisfacción, donde para los servicios fijos se asegurará que la remuneración de los técnicos sea con foco en variables de calidad y satisfacción.
- Implementación de herramienta *TOA* para optimizar recursos en campo que permita darle trazabilidad en línea, con georreferenciación del técnico en campo. En el caso de Perú esta herramienta esta implementada para todos los servicios con tecnología que usa fibra óptica, que a la fecha de octubre 2019 era de 62%
- Implementación de herramienta regional para la automatización de la gestión técnica, donde se implementa la herramienta regional llamada HADA que permitirá implementar automatismos durante una llamada del cliente para verificar el status de su servicio.

En la Figura 10 se puede identificar la interrelación de cada una de los 7 planes de acción descritos con los 6 ejes del modelo global.

Ejes de Trabajo	Planes de Acción
A) Priorización B2B	Mejora de Tiempos de Atención Campo.
B) Agentes Multiskill	Certificación de las contratadas
C) Agendamiento Online	Agendamiento en línea
D) Supervisión E2E	Plan de Migración Tecnología Cobre a HFC
E) Remuneración por Calidad	Remuneración considerando variable de satisfacción.
F) Canales Digitales	Implementación TOA Implementación HADA

Figura 10. Interrelación de planes de acción y ejes del modelo global
FUENTE: Plan de Transformación de Soporte Técnico Perú

Cada plan de acción tiene distintas actividades, responsables, tiempos de ejecución, riesgos, avances y próximos pasos, son gestionados por el gerente regional de proyectos mediante el uso de distintas herramientas y un modelo de gobierno para asegurar la adecuada implementación y compromiso del equipo, así como para dar visibilidad al proyecto con los directores y gerentes de cada área involucrada y ayudar a solucionar posibles problemas. Este modelo de gobierno tendrá 3 niveles de escalamiento: un nivel 1, donde se tiene programada una reunión semanal que reúne al equipo de trabajo de cada iniciativa y a su líder donde se revisan y distribuye tareas, se validan desvíos y se generan acciones correctivas de darse el caso, un nivel 2, con una reunión quincenal que reúne a los líderes de equipo y a sus gerentes respectivos donde se coordina, prioriza y se revisan los riesgos encontrados y se revisa el progreso de los indicadores, y finalmente un nivel 3, con consiste en una reunión mensual o bimensual que reúne a los directores, gerentes y líderes de equipo donde se presentan los indicadores del proyecto, se validan oportunidades de mejora y se debate las riesgos y contingencias ejecutadas; en la Figura 11 se esquematiza los distintos tipos de niveles en las reuniones

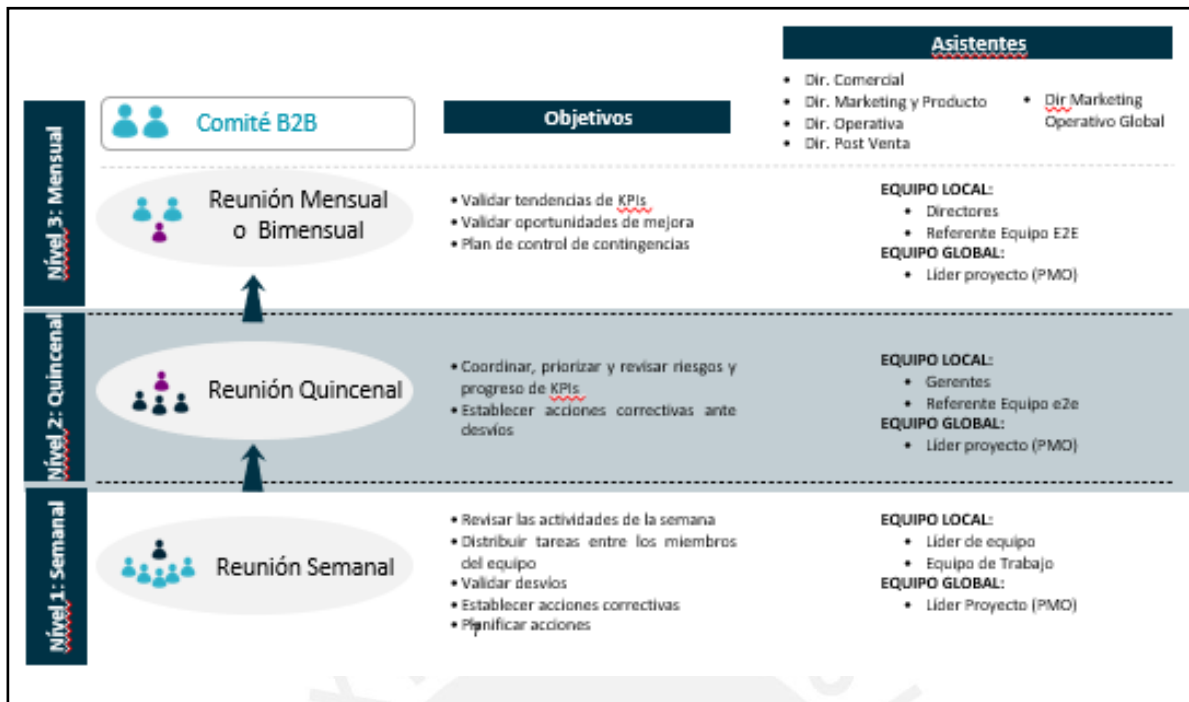
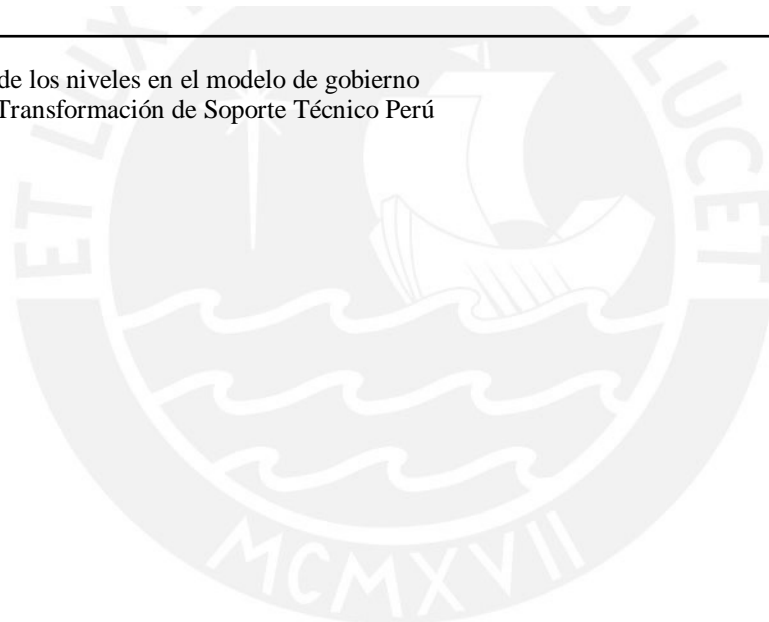


Figura 11. Detalle de los niveles en el modelo de gobierno
 FUENTE: Plan de Transformación de Soporte Técnico Perú



6. BENEFICIOS

Para el caso de negocio utilizado en este proyecto de transformación, se realizaron medidas cuantitativas en mayo, agosto y octubre del 2019 para visualizar la evolución de los costos en *OPEX* de las dimensiones *front* y campo las que a su vez sumadas dan como resultado final una evolución positiva que se refleja en un ahorro proyectado anual de aproximada de 150 000 euros.

Para la dimensión *front* como se mencionó anteriormente la línea base será abril 2019 cuando las incidencias atendidas fueron 33 600 con un costo unitario de 1,44 euros se obtuvo 580 524 euros de costos en *OPEX*, en octubre 2019 las incidencias subieron a 35 862 y el costo unitario también a 1.49 lo que nos da un gasto anual de 641 434 que significa aproximadamente 60 000 euros adicionales, lo que es razonable pues el objetivo era buscar reducir las salidas a campo de los técnicos instaladores pues es la mayor carga en costos en comparación a la atención telefónica. Cuando vemos la evolución de los costos de la dimensión de campo, la misma línea base de abril 2019 muestra 9 346 averías escaladas a campo a un costo unitario de 8.47 se logra un costo *OPEX* de 949 475 en comparación a los resultados de octubre que muestran 7012 averías escaladas a un costo unitario que subió a 8.76 euros nos da el resultado de 737 457 euros anuales que es 212 018 euros de ahorro en cual ponderado con el costo de la dimensión *front* nos da como resultado absoluto positivo para octubre 2019 de 151 108 euros que es un 10% menos que lo invertido en abril 2019 lo que permitió lograr el objetivo cuantitativo de ahorro trazado para el proyecto; en la Figura 12 se esquematiza toda la evolución para cada uno de las 2 dimensiones:

FRONT				
	<i>Perú abr'19</i>	<i>Perú may'19</i>	<i>Perú Ago'19</i>	<i>Perú Oct'19</i>
<i>Incidencias atendidas</i>	33,600	25,988	28,062	35,862
<i>Incidencias sobre planta</i>	17.5%	14.2%	12.6%	16.1%
<i>Coste unitario Front (€)</i>	1.44 €	1.46 €	1.52 €	1.49 €
OPEX FRONT (anual)	580,524 €	456,172 €	513,045 €	641,434 €
CAMPO				
	<i>Perú abr'19</i>	<i>Perú may'19</i>	<i>Perú Ago'19</i>	<i>Perú Oct'19</i>
<i>Averías escaladas a Campo</i>	9,346	6,800	7,037	7,012
<i>Averías sobre planta</i>	4.9%	3.7%	3.1%	3.1%
<i>Coste unitario Campo (€)</i>	8.47	8.60	8.96	8.76
OPEX CAMPO (anual)	949,475 €	701,847 €	756,487 €	737,457 €

Figura 12. Evolución de las variables en el caso de negocio
FUENTE: Madurez y consecución de objetivos por operación 2019

7. CONCLUSIONES

Al comparar las evoluciones positivas en los niveles de adherencia de Perú al modelo global se observa que en la dimensión *front* muestra una variación positiva desde abril 2019 con un valor de 66,7% mejorando a 75% en junio 2019 y 79.2% en octubre 2019. Para la dimensión campo la variación va desde 64,2% a 80% y finalmente a 83,3% en los mismos periodos, de acuerdo a la Figura 13 elaborada puede verse la evolución, incluyendo la medición intermedia del junio 2019 y la final de octubre 2019:

Ejes de Trabajo del Modelo Global	FRONT			CAMPO		
	Abr-19	Jun-19	Oct-19	Abr-19	Jun-19	Oct-19
1. Priorización para B2B y mantenimiento	100%	100%	100%	95%	100%	100%
2. Integración F&B y agentes multiskill	75%	75%	75%	75%	75%	75%
3. Agendamiento on-line y cierre asegurado	50%	50%	50%	50%	65%	75%
4. Supervisión end-to-end	50%	75%	75%	50%	75%	75%
5. Remuneración por calidad vs actividad	100%	100%	100%	75%	100%	100%
6. Canales digitales, automatización y autogestión	25%	50%	75%	40%	65%	75%
Nivel de Adhrecia	66.7%	75.0%	79.2%	64.2%	80.0%	83.3%

Figura 13. Evolución Perú de adherencia al modelo global por eje de trabajo.
FUENTE: Madurez y consecución de objetivos por operación 2019

La esquematización de la evolución del nivel de adherencia de Perú al modelo global para marzo mayo y setiembre 2018 se aprecian en la Figura 14

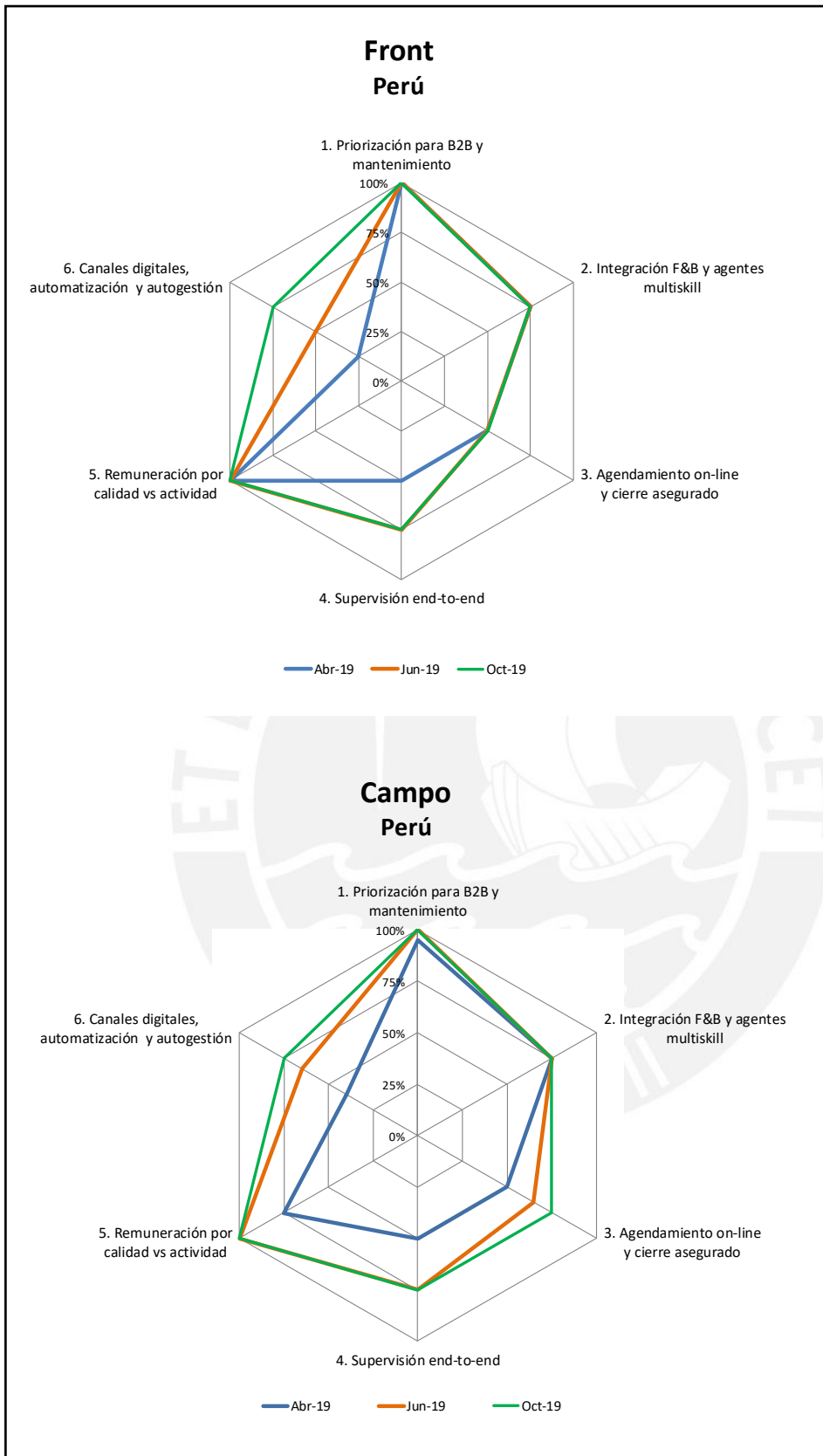


Figura 14. Evolución Perú de adherencia al modelo global abril, junio y octubre 2019.
FUENTE: Madurez y consecución de objetivos por operación 2019

La evolución positiva de la satisfacción con el servicio de soporte técnico para Perú también confirma una mejora en sus resultados, donde la evolución que si bien es cierto no llega a la meta establecida de mejorar en 2 puntos, tiene una tendencia a la mejora desde marzo 2019 como línea base que alcanzó un 5,71 incrementando a 7,23 en octubre, como puede apreciarse en la Figura 15.

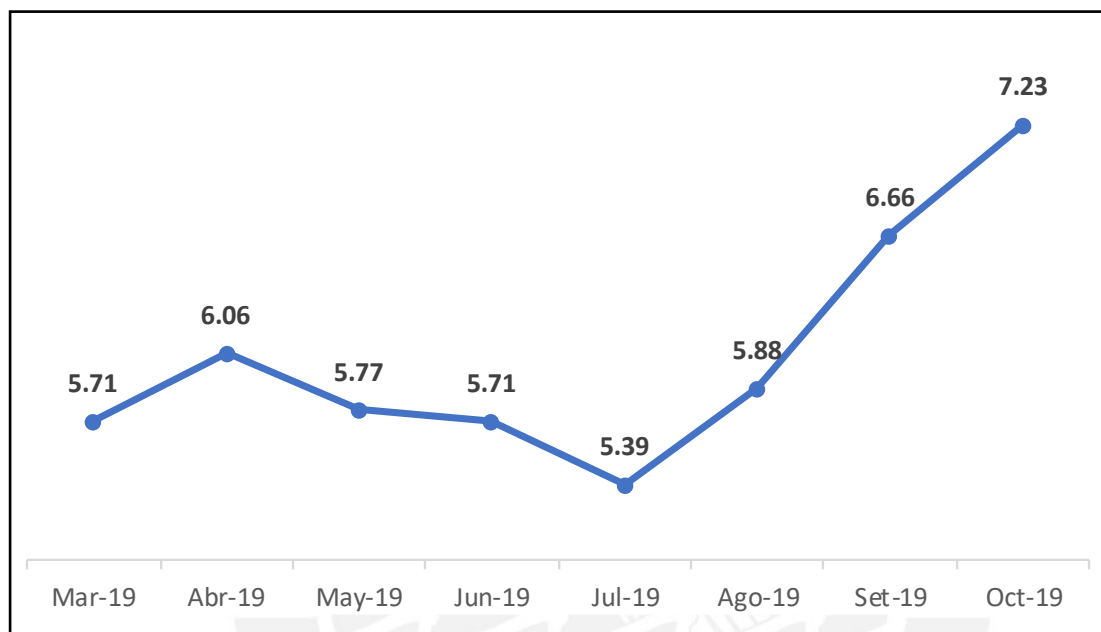


Figura 15. Evolución de la satisfacción pymes del proceso de Soporte Técnico Perú.
FUENTE: B2B Quality Dashboard December 2019.

A nivel regional comparando la evolución de los niveles de satisfacción entre Perú, Chile y Colombia podemos observar que Perú obtuvo la mejor evolución mejorando 0.95 puntos al pasar de 5,71 a 6,66 entre marzo y setiembre del 2019 en comparación a los 0,6 de mejora de Chile al pasar de 6,5 a 7,1 y la desmejora de Colombia al pasar de 7,78 a 7,66 como se aprecia en la Tabla 4.

Tabla 4

Satisfacción Chile, Colombia y Perú, marzo y setiembre 2019

Indicador de Satisfacción	Chile	Colombia	Perú
Marzo 2019	6,50	7,78	5,71
Setiembre 2019	7,10	7,66	6,66

Tomado de B2B Quality Dashboard December 2019, por Telefónica.

Con respecto al objetivo de ahorro trazado de 100 000 euros anuales hemos podido observar en los resultados del caso de negocio desarrollado que el ahorro en *OPEX* en el proceso mejorado de soporte técnico a través de la adherencia la modelo global que fue, entre abril y octubre 2019, aproximadamente de 150 000 euros al pasar de 1 529 999 a 1 378 891 millones de euros, como se aprecia en la Figura 16.

	<i>Perú abr'19</i>	<i>Perú may'19</i>	<i>Perú Ago'19</i>	<i>Perú Oct'19</i>
OPEX FRONT (anual)	580,524 €	456,172 €	513,045 €	641,434 €
OPEX CAMPO (anual)	949,475 €	701,847 €	756,487 €	737,457 €
OPEX PROCESO SOPORTE TÉCNICO FIJO - PYME (anual)	1,529,999 €	1,158,019 €	1,269,532 €	1,378,891 €
Diferencia (+/- €)	1,529,999 €	-371,980 €	-260,467 €	-151,108 €
Diferencia (%)		-24%	-17%	-10%

Figura 16. Ahorro diferencial en *opex* entre abril y octubre 2019
FUENTE: Madurez y consecución de objetivos por operación 2019

En términos generales podemos concluir que la adopción del modelo global de soporte técnico en Perú sirvió como base para estructurar las iniciativas de mejora y considerar las mejores prácticas implementadas en otros países para contribuir a la mejora de la satisfacción del cliente pymes incrementando la adherencia a dicho modelo, además de generar un importante impacto en la reducción de costos operativos.



Referencias Bibliográficas

B2B Business Acceleration.

(2018). B2B Quality Dashboard December 2018.

B2B Business Acceleration.

(2019). B2B Quality Dashboard December 2019.

Excelencia Operacional.

(2019) Visión Externa de Soporte Técnico

Excelencia Operacional.

(2019) Plan de Transformación de Soporte Técnico Perú

Excelencia Operacional.

(2019) Madurez y consecución de objetivos por operación 2019

Telefónica. *Perfil Corporativo*. Recuperado de

(2021) <https://www.telefonica.com/documents/153952/145906467/Perfil-Corporativo-Telefonica.pdf>