



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA PARA AUMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
OFRECIDO POR LOS AGENTES TERCERIZADOS DE UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES PERUANA: ANÁLISIS Y
MEJORA DEL ACTUAL PROCESO DE OUTSOURCING**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración

Presentado por:

Grecia Raquel Ocampo Cuyubamba

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, mayo del 2020

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de una propuesta de mejora para una empresa del sector de Telecomunicaciones, específicamente, de la categoría de Televisión de Paga, con importante participación de mercado en el Perú y con características diferenciales de la competencia que son apreciadas por los mismos clientes en sus encuestas de lealtad, sin embargo, actualmente, enfrenta un problema crítico, el cual es, el aumento de reclamos de los clientes por estar insatisfechos con el servicio recibido. Como parte del desarrollo de la propuesta de mejora, primero se realizó un análisis interno de la empresa y su entorno, para determinar cuál es la razón por la que existe el problema crítico en mención, donde se determinó que existe una falta de control sobre las operaciones tercerizadas, lo cual, sumado a una mayor exigencia de los clientes en la actualidad, desencadena, precisamente, en una mayor insatisfacción de estos y pérdidas para la empresa. Es por ello que luego, mediante una metodología de gestión de procesos, se realizó un rediseño de aquellos que no logran controlar las operaciones tercerizadas para disminuir el número de servicios con baja calidad. Adicionalmente, se propuso planes de acción, bajo una metodología de mejora continua, para que la empresa reformule la mejora cada vez que lo considere necesario, y en base a, los resultados obtenidos versus los esperados en cada periodo.

ABSTRACT

The present work is about the development of an improvement proposal for a company in the Telecommunications field, specifically, in the pay TV market, with a significant market share in Peru and with differential characteristics of the competition that are appreciated by the same customers in its loyalty surveys, however, currently, it faces a critical problem, which is, the increase in customer complaints for being dissatisfied with the service received. As part of the development of the improvement proposal, an internal analysis of the company and its environment was first carried out, to determine what is the reason for the critical problem in question, where it was determined that there is a lack of control over the outsourced operations, which, added to a higher demand from customers today, precisely leads to greater dissatisfaction of these and losses for the company. That is why later, through a process management methodology, a redesign of those who failed to control outsourced operations was carried out to reduce the number of low-quality services. Additionally, action plans were proposed, under a continuous improvement methodology, so that the company reformulates the improvement whenever it considers it necessary, and based on the results obtained versus those expected in each period.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	2
1.1 Descripción del sector.....	2
1.2 Descripción de la empresa: Historia, estructura y productos	3
Capítulo 2. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN POR MEJORAR.....	5
2.1 Situación actual	5
2.2 Análisis de la empresa.....	6
2.2.1 Análisis del entorno.....	6
2.2.2 Análisis interno.....	10
2.3 Problema principal, causas y efectos	18
2.3.1 Gasto por reclamos	19
2.3.2 Pérdidas por cancelaciones del servicio	20
2.3.3 Pérdidas por mala imagen de marca.....	22
2.4 Conclusión del problema principal	23
Capítulo 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	24
3.1 Satisfacción del cliente.....	24
3.2 Calidad	25
3.3 Gestión de la calidad	25
3.4 Procesos	28
3.5 Outsourcing.....	31
Capítulo 4. PROPUESTA DE MEJORA.....	32
4.1 Gestión de procesos	32
4.1.1 Identificación de oportunidades.....	32
4.1.2 Alcance	32
4.1.3 Documentar el proceso	33
4.1.4 Evaluación del desempeño.....	37
4.1.5 Rediseño del proceso	47
4.2 Aplicación de la mejora continua a la gestión de procesos.....	54
Capítulo 5. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA	55
5.1 Costos de la propuesta de mejora.....	55
5.2 Beneficios de la propuesta de mejora.....	59
5.3 Valorización de impacto	61
Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
6.1 Conclusiones	63

6.3 Recomendaciones.....	64
ANEXOS	65
BIBLIOGRAFÍA.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características principales de los productos postpago y prepago	3
Tabla 2. Matriz EFE.....	10
Tabla 3. Matriz EFI.....	13
Tabla 4. MATRIZ VRIO	14
Tabla 5. Matriz FODA cruzado	16
Tabla 6. Gasto anual por ajustes en la facturación de los clientes por insatisfacción con instalaciones o servicios técnicos.....	19
Tabla 7. Gasto anual por solución de averías técnicas.....	20
Tabla 8. Cancelaciones por insatisfacción con instalaciones o servicios técnicos.....	20
Tabla 9. Pérdida promedio por cada cancelación de servicio	20
Tabla 10. Distribución de cancelaciones mensuales y pérdidas por insatisfacción con las instalaciones o servicios técnicos.....	21
Tabla 11. Pérdida anual por un “marketing boca en boca” negativo sobre las instalaciones o servicios técnicos	23
Tabla 12. Pérdida promedio anual por insatisfacción con las instalaciones o servicios técnicos	23
Tabla 13. Descripción de las actividades del proceso “Auditorías de campo”	34
Tabla 14. Descripción de las actividades del proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados	36
Tabla 15. Número de días en que se aplica una penalidad a un agente tercerizado.....	40
Tabla 16. Eficacia del proceso "Auditorías de campo"	42
Tabla 17. Tamaño poblacional por estrato para la población	43
Tabla 18. Asignación proporcional del tamaño muestral de la muestra	44
Tabla 19. Eficiencia del proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”	46
Tabla 20. Cálculo de personal para el nuevo proceso "Auditorías de campo".....	50
Tabla 21. Nuevo esquema de incentivos a los agentes tercerizados	55
Tabla 22. Costo anual por el personal del nuevo proceso "Auditorías de campo"	56
Tabla 23. Cálculo de viáticos anuales por las auditorías de campo	57
Tabla 24. Cálculo de instalaciones deficientes por las auditorías realizadas	58
Tabla 25. Cálculo de bono anual a las empresas tercerizadas que cumplen con los objetivos	59
Tabla 26. Costo total anual por implementación de la propuesta de mejora.....	59
Tabla 27. Cálculo de pérdida total anual sin aplicar la propuesta de mejora	60
Tabla 28. Cálculo de pérdida total anual al aplicar la propuesta de mejora.....	61
Tabla 29. Beneficio total anual por implementación de la propuesta de mejora	61
Tabla 30. Flujo de caja de la propuesta (corto plazo)	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de clientes por producto a nivel nacional (%).....	4
Figura 2. Principales drivers en la lealtad de la marca.....	5
Figura 3. Resultados de satisfacción de los principales drivers de lealtad de la marca (en porcentaje)	6
Figura 4. Porcentaje de insatisfacción por servicios técnicos (Período 2018-2019).....	17
Figura 5. Porcentaje de insatisfacción por los servicios brindados por el equipo ATC (Período 2018-2019).....	18
Figura 6. Porcentaje de insatisfacción por los servicios brindados por el equipo ATC por categoría (Período 2018-2019).....	18
Figura 7. Comportamiento mensual de las cancelaciones de servicio por insatisfacción con las instalaciones o servicios técnicos.....	22
Figura 8. Relación entre la estructura de la norma ISO 9001 – 2015 y el ciclo PHVA.....	28
Figura 9. Flujograma del proceso “Auditorías de campo”.....	34
Figura 10. Flujograma de “Aplicación de penalidad a agentes tercerizados”.....	35
Figura 11. Nuevo flujograma propuesto para el proceso “Auditorías de campo”.....	49
Figura 12. Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados en una empresa par.....	51
Figura 13. Nuevo flujograma propuesto para el proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”.....	53
Figura 14 Fórmula para hallar el COK.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Promedio de reclamos en el sector de telecomunicaciones peruano en el período 2012-2019.....	65
Anexo 2. Reclamos "fundados" por materia reclamable en el sector de telecomunicaciones peruano	66
Anexo 3. Organigrama a nivel de gerencias y jefaturas.....	67
Anexo 4. Organigrama del área de Ventas y Operaciones (Parte 1).....	68
Anexo 5. Organigrama del área de Ventas y Operaciones (Parte 2)	69
Anexo 6. Convivencia del Servicio de Televisión de Paga y Suscripción a Video Streaming	69
Anexo 7. Árbol de causas y efectos del problema principal	70
Anexo 8. Razones de cancelaciones de servicio	71
Anexo 9. Cuestionario de preguntas para las entrevistas sobre el proceso “Auditorías de campo” .	71
Anexo 10. Cuestionario de preguntas para las entrevistas sobre el proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”	72
Anexo 11. Comisiones pagadas a los agentes tercerizados.....	72

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se planteará una propuesta de mejora para controlar de forma eficiente las operaciones tercerizadas de una empresa peruana del sector de Telecomunicaciones y categoría televisión de paga, ante la problemática de tener muchos clientes insatisfechos con el servicio.

En el primer capítulo, se mostrará información general del sector y categoría a donde pertenece la empresa en estudio, y también, información sobre ésta para conocer cuál es su estructura organizacional, cuales son los productos y servicios que ofrece, los componentes de su misión y visión, así como también sus valores corporativos y metas u objetivos generales.

En el segundo capítulo, se comenzará explicando la actual problemática de la empresa y, luego se realizará un análisis completo de la misma para diagnosticar qué factores internos y externos están relacionados con su problema principal, y cuales no han sido evaluados en conjunto para la aplicación de una estrategia adecuada. El análisis será desarrollado de la siguiente forma: Primero, se realizará un análisis del entorno mediante la evaluación de las principales fuerzas del macroentorno y de la atractividad de la industria a través de las 5 fuerzas competitivas de Porter, esto con el fin de determinar a qué oportunidades y amenazas se enfrenta la compañía. Luego, se realizará un análisis interno para evaluar las principales áreas funcionales con el fin de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que se puede aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Finalmente, en la última parte del capítulo, se explicará el impacto negativo de la actual problemática a través de la herramienta “árbol de causa y efecto” ya que no sólo ayuda a identificar la causa raíz del problema encontrado, sino también a desglosar el impacto negativo.

En el tercer capítulo, se explicará y profundizará en conceptos relevantes para la propuesta de mejora, así como también, en metodologías y herramientas que resultan útiles para el desarrollo de la misma.

En el cuarto capítulo, se desarrollará la propuesta en base a metodologías de mejora continua y de gestión de procesos, y alineada a la estrategia y objetivos generales de la empresa. En esta sección, se analizará el flujo de los actuales procesos de control de las operaciones tercerizadas para detectar los recursos y actividades insuficientes o no utilizadas de la manera más óptima, también se levantará información de los contratos de tercerización para conocer hasta qué punto están alineados con los objetivos de la empresa, y de esta manera, definir si el gasto y tiempo involucrados en los actuales procesos de control representan una inversión positiva o no. Asimismo, se utilizará la herramienta de *benchmarking* con otro par de la empresa en Latinoamérica para conocer aquellos factores clave que le ha permitido tener un mejor proceso de control sobre las operaciones tercerizadas y evaluar cuáles se podría aplicar en Perú. Luego del análisis en mención, se detallará un nuevo plan de control con

procesos rediseñados que involucran un número óptimo de recursos, nuevas actividades que las áreas involucradas deben realizar, con flujogramas y KPI que midan tanto el cumplimiento continuo de los agentes como el cumplimiento de las áreas respecto a los procesos de control.

Finalmente, en el quinto capítulo, se expondrá los costos involucrados en la implementación de la propuesta de mejora, es decir, de los nuevos procesos de control y los beneficios que traerá a la empresa.

Capítulo 1. CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1 Descripción del sector

En el Perú, el sector de telecomunicaciones está compuesto por las categorías de telefonía móvil, telefonía fija, internet y televisión de paga, el cual, se encuentra regulado por instituciones que velan el cumplimiento de derechos de los usuarios o clientes, como OSIPTEL y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

En el caso de la categoría televisión de paga, existen dos formas mediante las cuales se brinda el servicio, una es por medio de fibra óptica o cable coaxial, es decir, se distribuyen las señales de radiofrecuencia a los hogares de cada cliente (denominado comúnmente televisión por cable), y otra es por medio de la transmisión directa desde un satélite, el cual recibe contenidos transmitidos desde telepuertos, y los envía a las antenas parabólicas de cada cliente (televisión por satélite).

Dentro de esta categoría, existen tres empresas que tienen el mayor número de suscriptores, sus participaciones de mercado son de 61,92%, 18,66% y 8,21%, respectivamente (OSIPTEL), y eso genera que la competencia entre estas sea más agresiva con el paso de los años, no sólo respecto a precios sino también a los servicios adicionales ofrecidos a los clientes. Al mismo tiempo, esta categoría ocupa el segundo lugar en número de reclamos respecto al total de servicios ofrecidos en el sector de telecomunicaciones (ver *Anexo 1*), y la insatisfacción de los clientes se presenta principalmente por conceptos de facturación y calidad de los servicios (ver *Anexo 2*) (OSIPTEL).

1.2 Descripción de la empresa: Historia, estructura y productos

La empresa comenzó sus operaciones en el Perú en el año 2006 ofreciendo el servicio de señal de difusión directa por satélite a nivel nacional, y desde esa fecha, siempre ha estado a la vanguardia en el desarrollo de tecnologías para ofrecer una experiencia única a sus clientes. Ha sido pionera en brindar servicios de grabación, repetición instantánea en vivo, tecnologías HD y 4K, servicio prepago y al ser una transnacional tiene mucha coordinación con las filiales de otros países para adoptar buenas prácticas y adaptarlas al entorno local.

Precisamente, una de las buenas prácticas de la empresa es la forma de organización interna, si bien tiene una estructura organizacional vertical con agrupamiento funcional, es decir, cuenta con presencia de varios niveles jerárquicos en todos los departamentos (Ver desde *Anexo 3* hasta el *Anexo 5*), un conjunto de reglas, procedimientos y políticas disponible para todos los colaboradores que les sirve de guía para la toma de decisiones, y un agrupamiento de estos en base a las actividades similares que realizan o con conocimientos y habilidades parecidas, existe mucha coordinación entre las áreas gracias al uso de instrumentos de integración horizontal (Daft, 2015, págs. 94-106). El detalle del uso de estos instrumentos se analizará en el próximo capítulo, en el análisis interno de la empresa, ya que constituye un factor clave en su desempeño.

En cuanto a los productos que ofrece la empresa, primero es importante resaltar que la segmentación de mercado realizada por esta es demográfica y conductual ya que los clientes se dividen en dos mercados meta en función al uso que le dan al producto, al conocimiento que tienen de este y al precio que están dispuestos a pagar de acuerdo al uso (Kotler & Keller, 2006, págs. 240,256). A pesar de que todos los clientes de la empresa buscan una experiencia de alta calidad, algunos desean contratar un servicio de televisión de paga de precio bajo y sin una facturación mensual, otros buscan contenido ilimitado mensual según el paquete contratado y atención ilimitada de servicios post instalación. Las principales características de ambos productos se resumen en la *Tabla 1*:

Tabla 1. Características principales de los productos postpago y prepago

Producto Postpago	Producto Prepago
Pago de tarifa de conexión y facturación mensual	Pago único por el kit de auto instalación
Contenido ilimitado sujeto al plan contratado	Contenido limitado según monto de recarga
Se ofrece servicio de instalación	No se ofrece servicio de instalación
Se ofrece visita post instalación gratuita	No se ofrece visita post instalación gratuita
Cuenta con tecnología HD, 4K y de grabador	No cuenta con tecnología de grabador y 4K
Cuenta con servicio adicional de streaming gratuito	Cuenta con servicio adicional de streaming gratuito

Elaboración propia. Fuente: La empresa, 2019.

Debido a lo mencionado, la empresa en análisis es mixta porque ofrece no sólo el producto en físico, es decir, el kit de instalación (la antena, cableado, decodificador, control remoto y el contenido de programas), sino también el servicio de instalación y post instalación para que el cliente disfrute del producto.

Por otro lado, la proporción de clientes por ambos productos es de 37.3% y 62.7%, respectivamente, y la mayor concentración se encuentra en el departamento de Lima (ver *Figura 1*):

Figura 1. Distribución de clientes por producto a nivel nacional (%)

Regiones	% Clientes	
	Prepago	Postpago
Centro	28,01%	7,33%
Lima	27,27%	59,90%
Norte	18,66%	16,74%
Sur	26,06%	16,03%
Total	100%	100%

Fuente: La empresa, 2019.

Independientemente de las necesidades de cada mercado meta, el objetivo principal de la empresa es brindar un servicio diferenciado a los clientes, y es lo que se comunica a los grupos de interés internos y externos a través de la misión, visión, valores corporativos y metas compartidos en su página web y reportes anuales.

Misión: “Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio convirtiendo a la marca en la selección favorita del consumidor”.

Visión: “Hacer de esta marca la mejor experiencia de video en el mundo”.

Valores Corporativos:

- ✓ Determinación
- ✓ Agilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Innovación
- ✓ Integridad

Metas:

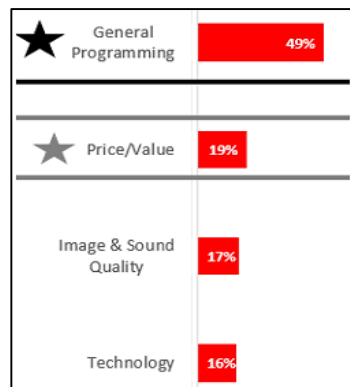
- ✓ Proveer un contenido poderoso y diferenciador.
- ✓ Ser vanguardia en el mercado con nuevas tecnologías.
- ✓ Ofrecer el mejor servicio al cliente en la región.
- ✓ Incrementar la base de suscriptores a más de 5 millones de usuarios.
- ✓ Afianzar una estrategia de inversión que cree rentabilidad 0.
- ✓ Atraer y retener empleados que aporten diversidad y originalidad.
- ✓ Maximizar la eficiencia y ejecución operacional.

Capítulo 2. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN POR MEJORAR

2.1 Situación actual

Cuando el desempeño de la oferta no cumple con las expectativas del cliente, y por ende, no se alcanza la satisfacción de este, existe una gran posibilidad de disposición al cambio de marca, es decir, menor lealtad con la marca (Kotler & Keller, 2006, pág. 145). Este es el actual escenario que enfrenta la empresa en estudio, ya que en la última encuesta realizada por la misma, se observa que el segundo driver más importante por el que los clientes son leales a la marca es la relación precio/servicio (ver *Figura 2*), y es el que, al mismo tiempo, tiene el menor porcentaje de satisfacción (ver *Figura 3*).

Figura 2. Principales drivers en la lealtad de la marca



Fuente: La empresa, 2019.

Figura 3. Resultados de satisfacción de los principales drivers de lealtad de la marca (en porcentaje)

	2017	2018	2019 YTD
NPS	18%	16%	13%
Satisfacción General con la Programación	73%	73%	70%
Satisfacción con Precio Servicio	50%	49%	45%
Satisfacción con Calidad de Imagen y Sonido	87%	83%	82%
Satisfacción con la Tecnología	79%	74%	72%

Fuente: La empresa, 2019.

Debido a lo mencionado, se procederá con un análisis completo de la empresa para evaluar qué factores internos y externos están relacionados con la insatisfacción de los clientes y cuáles no han sido evaluados en conjunto para desarrollar un plan de mejora. Por lo tanto, el análisis consistirá en realizar una evaluación del entorno de la empresa y de sus principales áreas funcionales para identificar qué estrategia debe utilizarse para aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas.

2.2 Análisis de la empresa

2.2.1 Análisis del entorno

Para realizar el diagnóstico del entorno y determinar cuáles son las oportunidades y amenazas relevantes que enfrenta la empresa, primero se analizarán las principales variables del macroentorno planteadas por el autor Fred David (2013).

2.2.1.1 Análisis del macroentorno

Variable Demográfica: De acuerdo a las proyecciones del INEI, en el año 2021, el crecimiento poblacional peruano aumentará en un 3.07% respecto al 2018, y los grupos más grandes de la población estarán conformados por personas que tienen entre 20 y 39 años (32.15%) y entre 40 y 59 años (22.29%), quienes conforman la generación de los *Millenials* y *X*, respectivamente. Ambos grupos serán un mercado atractivo ya que representarán la mayor parte de la fuerza laboral con ingresos, lo cual se convierte en una **oportunidad** para las empresas ya que pueden desarrollar nuevas estrategias para estos grupos.

Variable Tecnológica: Según IPSOS, en el 2017, sólo un 37% de internautas peruanos utilizaba streaming¹ para ver televisión, series o películas, mientras que, en el 2019, este porcentaje aumentó a más del 40%. OSIPTEL también indica que la tendencia en el uso del servicio streaming es creciente, incluso si los clientes cuentan con un servicio de televisión de paga (Ver Anexo 6). Esto representa una **amenaza** ya que existe la posibilidad del reemplazo total del servicio de televisión de paga por el servicio de streaming, el cual puede ser utilizado en cualquier lugar.

De acuerdo a IPSOS 2019, el 73% de los internautas peruanos busca información en internet antes de realizar una compra y un 90% cuenta con redes sociales para 3 fines principales: el 80% las usa para interactuar, el 75% para indagar y el 69% para entretenimiento, por lo que es una **oportunidad** para que las empresas comuniquen información relevante a los usuarios a través de estas plataformas.

Variable Socio Cultural: Durante los últimos años se ha incrementado la cultura del reclamo ya que los clientes tienen más herramientas para evaluar exhaustivamente lo que las empresas ofrecen, y exponen sus críticas con mayor facilidad, al mismo tiempo, la nueva generación de consumidores busca un estilo de vida más libre y sin posesiones, mediante la obtención de productos o servicios a por mecanismos como el intercambio, arriendo o streaming, lo cual, se traduce en una **amenaza** para las empresas del sector porque los clientes están más sensibles ante cualquier inconformidad y evaluarán un cambio rápido de servicio (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2018).

Variable Legal: De acuerdo al *ICT Regulatory Tracker*², Perú ocupa el tercer lugar en gestión regulatoria de telecomunicaciones entre los países de América Latina y el Caribe, ya que las exigencias por parte de los entes reguladores se han incrementado, por ello, existe la **amenaza** de sanciones establecidas por los entes reguladores cuando las quejas o reclamos de los clientes no se solucionan de manera rápida.

Variable Económica: De acuerdo al BCR, si bien el PBI del 2019 decreció en 2.7% comparado con el del año 2018, para el 2020 se proyecta un aumento de 3.8%, esto principalmente por una recuperación de la inversión privada y pública, lo cual fomentará el consumo privado gracias a la generación de empleo formal y el incremento de ingresos en las familias, por lo cual, representa una **oportunidad** para las empresas ya que al existir un mayor dinamismo en la actividad económica, los consumidores tienen mayor poder adquisitivo para comprar bienes y servicios. Por otro lado, de acuerdo a las proyecciones de la misma entidad en mención, la inflación para el 2020 se mantendrá

¹ *Streaming:* Tipo de tecnología que funciona mediante un búfer de datos que va almacenando el flujo de descarga en la estación del usuario mientras le muestra el material descargado, es decir, no es necesario que el usuario descargue los archivos por completo antes de acceder al contenido y que tenga equipos adicionales para esto.

² *ICT Regulatory Tracker:* Índice que mide la Gestión Regulatoria en Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y la Comunicación elaborada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones - UIT.

cerca del rango meta, es decir, alrededor del 2%, con lo cual, hay mayor **oportunidad** de compra por parte de los consumidores.

Variable Política: La primera ley con la que se buscó eliminar las prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas de la libre competencia entró en vigencia en el 1991, sin embargo, luego de ello, se lanzaron nuevos decretos para mejorar el control de prácticas monopólicas. Por ejemplo, para el año 2020, se tiene previsto la implementación del decreto de urgencia N° 013-2019, el cual consiste en establecer un procedimiento nuevo para el control previo de fusiones empresariales y así evitar el surgimiento de monopolios que afecten la libre competencia en el mercado y el bienestar del consumidor (El Peruano, 2019). Esto representa una **oportunidad** para las empresas ya que se fomenta una competencia justa con igualdad de condiciones.

En los últimos años, también han entrado en vigencia nuevas normas a favor del usuario con las cuales se prohíbe el cobro por elementos indispensables en la prestación del servicio, por ejemplo, en el sector de televisión de paga, ninguna empresa puede cobrar desde el 2018 por equipos otorgados al cliente y que formen parte de la transmisión de señal. Esto representa una **amenaza** ya que con las nuevas normas se pueden reducir significativamente los ingresos de las compañías si no cuentan con mejores propuestas de valor.

Variable Ambiental: De acuerdo a *GlobalWebIndex*, en el periodo 2011-2018, el número de consumidores que estuvo dispuesto a pagar por productos *eco-friendly* se incrementó de 49% a 57%, asimismo, el 61% de los encuestados indicaron que cambiarían de marca si descubren que contamina el planeta. Estas cifras respaldan la nueva tendencia del consumo en relación al cuidado del medioambiente por lo que representa una **oportunidad** para que las empresas desarrollen o utilicen otras alternativas que eviten la contaminación ambiental.

2.2.1.2 Análisis del microentorno

En esta parte, se analizará el sector de televisión paga, para ello, se evaluarán las fuerzas del microentorno mediante el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, con el fin de medir el grado de atractividad de este sector, y verificar si hay otras oportunidades y amenazas que la empresa deba tomar en cuenta, además de las encontradas en la evaluación del macroentorno.

- 1) Poder de negociación de los clientes: Es **mediano** porque hay muchos en el mercado y no están concentrados, sin embargo, cuentan con mucha información sobre los productos y precios ofrecidos por las empresas del sector por lo cual pueden cambiar de marca sin incurrir en gastos significativos, especialmente, por los bajos costos de instalación para clientes nuevos.

- 2) Poder de negociación de los proveedores: Es **mediano** porque si bien existen muchos a nivel mundial que ofrecen los componentes necesarios para las instalaciones, no todos ofrecen un buen nivel de calidad y para ofrecer un valor agregado al cliente final, primero es necesario que el producto cumpla con ciertas funcionalidades básicas, y esto sólo puede lograrse si el proveedor es confiable. Por otro lado, sólo algunos proveedores tienen la capacidad de responder a nuevas solicitudes de tecnología de forma rápida y con el mismo nivel de calidad.
- 3) Amenaza de nuevos competidores: Es **baja** debido a que hay fuertes barreras a la entrada, entre estas tenemos que las empresas con mayor participación de mercado ofrecen promociones más agresivas, y el requerimiento de capital es alto para la adquisición de tecnologías, infraestructura, y desarrollo de canales de distribución adecuados.
- 4) Amenaza de productos sustitutos: Es **alta** porque está en aumento el servicio de *streaming*, el cual no requiere de instalaciones ya que sólo es necesario una conexión a internet para que los clientes puedan ver el contenido en cualquier dispositivo y con tarifas muy cercanas a las ofrecidas por las empresas de televisión de paga. De acuerdo a OPISTEL, el porcentaje de hogares que no tiene servicio de televisión de paga y que está dispuesto a contratarlo ha disminuido en los 4 últimos años en un 5.9%, mientras que los porcentajes de suscripciones de video *streaming* y convivencia de servicio de televisión de paga con *streaming* se han incrementado en un 1.3% y 5.3%, respectivamente.
- 5) Rivalidad entre los competidores existentes: Existen sólo tres compañías dominantes en el sector las cuales son Telefónica Móviles S.A, América Móvil Perú S.A.C y Directv S.R.L con una participación de mercado de 61.92%, 18.66% y 8.21%, respectivamente. Sin embargo, la rivalidad es muy **alta** porque no sólo ofrecen contenidos similares en paquetes de programación, servicio de *streaming*, o tecnologías (modelos de decodificadores), sino también porque algunos competidores ofrecen servicios adicionales de telefonía e internet que implica menores costos, y lo que genera una mayor competencia para captar nuevos suscriptores.

Conclusiones del análisis del sector (microentorno): Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que el sector es medianamente atractivo. Las amenazas que reducen la atractividad de este son principalmente el aumento de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores con mayor participación de mercado.

A continuación, en base a las oportunidades y amenazas encontradas, tanto en el análisis del microentorno como del macroentorno, se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos

(EFE) para observar cómo la empresa aprovecha y neutraliza las oportunidades y amenazas del entorno, respectivamente.

Tabla 2. Matriz EFE

Factores externos clave			
OPORTUNIDADES	Porcentaje	Calificación	Ponderado
O1. Crecimiento de la población peruana, especialmente de la generación X y <i>Millenials</i>	14.00%	3	0.42
O2. Aumento del poder adquisitivo en la población peruana	12.00%	3	0.36
O3. Aumento del uso de redes sociales para búsqueda de información	14.00%	4	0.56
O4. Propuesta de leyes que promueven la competitividad empresarial	9.00%	3	0.27
O5. Aumento de la tendencia del cuidado del ambiente frente al proceso de compra	12.00%	2	0.24
AMENAZAS	Porcentaje	Calificación	Ponderado
A1. Incremento en la tendencia del uso de streaming	12.00%	3	0.36
A2. Aumento de la cultura de reclamo	8.00%	2	0.16
A3. Aumento de exigencias por los entes reguladores	9.00%	3	0.27
A4. Alta rivalidad en el sector	10.00%	2	0.2
	100.00%		2.84

Elaboración propia, Fuente: Fred David (2013).

Con el resultado de 2.84, se puede inferir que la empresa, en base a sus estrategias actuales, está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas del entorno-

2.2.2 Análisis interno

A continuación, se identificarán las áreas funcionales que tienen un rol fundamental en la oferta de productos y servicios, en las cuales, existen competencias centrales (recursos y actividades) que conforman las principales fortalezas y debilidades de la empresa. En base a ellas se desarrollará la matriz EFI, y luego con las Fortalezas y la matriz VRIO se determinará la estrategia genérica más adecuada para competir exitosamente.

Recursos humanos

Se fomenta un buen clima organizacional a través de políticas donde se promueve la capacitación y motivación de los colaboradores. Algunos de los beneficios no monetarios establecidos en las políticas son las oportunidades de desarrollo a través de talleres de capacitación de forma presencial y en línea, empoderamiento en distintos roles, becas de estudio en base a evaluaciones periódicas (anuales) y convocatorias internas locales e internacionales, asimismo, se ofrecen horarios flexibles, permisos por fechas especiales, evaluaciones de salud, entrega gratuita de frutas, y taller de pausas

activas; en el caso de los beneficios monetarios, las compensaciones están de acuerdo al mercado salarial y hay un programa de incremento sujeto también a evaluación.

Por lo tanto, la política con énfasis en la capacitación y motivación de los colaboradores es una **fortaleza** porque mejora significativamente el clima laboral lo que a su vez se refleja en mayor productividad laboral e índices de rotación bajos.

Por otro lado, si bien la estructura organizacional de la empresa es vertical por la existencia de varios niveles de jerarquía dentro las áreas, las reglas y procedimientos para la toma de decisiones, también existen instrumentos para que esta logre una interacción horizontal. Alguno de ellos son los integradores de tiempo completo, como los equipos de Auditoría Interna y Command Center que brindan soporte permanente a distintas áreas de la empresa para corregir o evitar desvíos en los procesos, por ejemplo, el área de Auditoría Interna interviene cuando las áreas tienen incertidumbre de cómo actuar frente a un escenario puntual en el que no existe un procedimiento establecido y propone una política para futuras ocasiones; en el caso de Command Center, este área recepciona las solicitudes de los clientes internos de la empresa para solucionar errores en base a los procedimientos establecidos y realiza un refuerzo sobre los mismos. Otro instrumento de integración horizontal es la fuerza de tareas en la cual participan representantes de distintas áreas para discutir oportunidades de mejora de los actuales procesos, impacto del desarrollo de nuevos sistemas, etc.

Por lo tanto, la presencia de instrumentos de integración horizontal es otra **fortaleza** ya que permite que los procesos entre todas las áreas de la empresa sean más ágiles y que exista un ambiente de confianza para que los colaboradores aporten nuevas ideas de mejora.

Field Technology

El desarrollo de tecnologías asociadas a los procesos de instalación está a cargo del equipo regional de Ingeniería ubicado en la casa matriz de la empresa (Estados Unidos), este realiza diseños y pruebas de software y hardware en base a los requerimientos del área Regional de Producto (Argentina), el cual brinda inputs sobre las necesidades actuales de cada mercado. Aquí se encuentra una **fortaleza** y es que la empresa tiene la capacidad de ofrecer productos innovadores de acuerdo a las nuevas y constantes demandas del mercado.

Por otro lado, a nivel local, también se realizan pruebas de software ya que existen muchas combinaciones técnicas que sólo pueden ponerse a prueba en el día a día y no en el laboratorio del área Regional de Ingeniería, en caso se encuentren fallas en los equipos o materiales, son reportadas para que a nivel regional se realicen las coordinaciones de mejora con los proveedores para toda la región de Latinoamérica. Esto representa una **fortaleza** ya que al tener una mayor muestra de

evaluación entre todos los países, la empresa tiene un mejor control de calidad de los equipos y materiales que puede ser reportado oportunamente a los proveedores para las mejoras correspondientes.

Compras

El Área de Compras se encarga de encontrar las mejoras alternativas en cuanto a precio y calidad para comprar los activos que se encuentran en las instalaciones de la empresa, los servicios requeridos por esta, y los materiales y equipos necesarios en las instalaciones de los productos prepago y pospago. El proceso utilizado para la adecuada selección de proveedores es una **fortaleza** de la empresa ya que se generan ahorros que sirven para implementar estrategias de marketing o nuevos sistemas para la mejora de procesos.

Operaciones

Las instalaciones, servicios y desconexiones están a cargo de empresas tercerizadas, las cuales son 32 a nivel nacional, y las indicaciones de trabajo las brinda el equipo de Operaciones, las principales indicaciones incluyen la definición de zonas de atención, los procedimientos técnicos, el uso de sistemas en los cuales se hace seguimiento a las órdenes de trabajo, el tipo de servicio que debe realizar cada agente ya que algunos sólo pueden vender e instalar lo vendido, mientras que otros también pueden atender servicios de los clientes de la base, etc. Sin embargo, no existe un control completo del servicio ofrecido por los agentes tercerizados ya que los clientes presentan reclamos por errores no medidos y esto representa una gran **debilidad** para la empresa por los efectos que causa la insatisfacción de los clientes.

Ventas

La empresa cuenta con tres canales de ventas: el canal de televentas, el canal retail y el canal de agentes. En el canal de televentas, *call centers* tercerizados se comunican con clientes potenciales para ofrecer el servicio; en el canal retail, los promotores de venta (planilla directa) ofrecen el servicio de forma presencial en centros comerciales o cadenas de supermercados; y en el canal de agentes, las empresas tercerizadas que atienden instalaciones y servicios también venden el producto en sus centros de atención. El entrenamiento brindado al personal de ventas de los tres canales es constante y permite que el nivel de promoción de los productos y servicio sea alto, asimismo, el monitoreo de sus avances para evaluar lo enseñado en el entrenamiento es permanente, por ello, la **fortaleza** de la empresa está en el constante entrenamiento y monitoreo de la fuerza de ventas para fortalecer la imagen de la marca e incrementar la participación de mercado.

Marketing

La publicidad brindada en redes sociales sobre los beneficios del producto como la variedad de contenido en canales, la exclusividad de eventos deportivos y las funcionalidades del producto en físico o digital es muy alta por lo que también se considera una de las principales **fortalezas** de la empresa.

Customer Care

Como se explicó en la descripción del área funcional Operaciones, existen agentes tercerizados que atienden instalaciones, servicios y desconexiones en los hogares de los clientes, sin embargo, previo a esas atenciones se encuentra la gestión realizada por el equipo de *Customer Care*, quienes tienen contacto con el cliente vía telefónica (*call centers* en Colombia) o vía presencial (Centros de Atención locales) para recepcionar consultas, solicitudes, reclamos o apoyarlos con *troubleshootings*³. Sin embargo, el principal inconveniente se presenta cuando el personal de esta área no ingresa correctamente las solicitudes de los clientes generando reprocesos que impactan en el tiempo de atención de estos, por ello, la falta de capacitación y monitoreo a las actividades realizadas por los representantes de atención al cliente es una **debilidad** de la empresa.

Con lo mencionado, se desarrolló la matriz EFI con la cual se obtuvo una puntuación de 2.92, que quiere decir que la empresa tiene una adecuada cantidad de fortalezas con las que podría contrarrestar las amenazas del entorno y aprovechar aún más las oportunidades. Sus debilidades no son muchas y pueden subsanarse.

Tabla 3. Matriz EFI

Factores internos clave			
FORTALEZAS	Porcentaje	Calificación	Ponderado
F1. Excelente clima laboral basado en programas de capacitación y motivación	15.00%	4	0.6
F2. Instrumentos de integración horizontal	15.00%	3	0.45
F3. Capacidad de ofrecer productos innovadores en base a las nuevas necesidades del mercado	14.00%	4	0.56
F4. Control de calidad de los productos mediante un constante desarrollo de pruebas	14.00%	3	0.42
F5. Adecuada selección de proveedores	7.00%	4	0.28
F6. Constante entrenamiento del personal de ventas	13.00%	3	0.39

³ El *troubleshooting* es una forma de resolución de problemas para reparar productos o procesos fallidos, en este contexto, se guía al cliente vía telefónica para que realice pasos a través de su TV o se envían comandos para que se arregle el problema de su señal.

DEBILIDADES	Porcentaje	Calificación	Ponderado
D1. Falta de control sobre el servicio ofrecido por los agentes tercerizados en las tareas de instalación y post instalación	11.00%	1	0.11
D2. Falta de entrenamiento y monitoreo de la atención post servicio brindada por los call centers	11.00%	1	0.11
	100.00%		2.92

Elaboración propia, Fuente Fred David (2013).

Obtención de Ventajas competitivas

La matriz VRIO permite obtener las ventajas competitivas mediante la evaluación de todas las fortalezas de la compañía al determinar cuáles cumplen las condiciones de Valiosos, Raros, Inimitables y Organizacionales.

Tabla 4. MATRIZ VRIO

Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Resultado
F1. Excelente clima laboral basado en programas de capacitación y motivación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
F2. Instrumentos de integración horizontal	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva
F3. Capacidad de ofrecer productos innovadores en base a las nuevas necesidades del mercado	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva
F4. Control de calidad de los productos mediante un constante desarrollo de pruebas	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva
F5. Adecuada selección de proveedores	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
F6. Constante entrenamiento del personal de ventas	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva

Elaboración propia, Fuente Barney J.B. & Griffin R, (1992).

Conclusiones sobre las Ventajas competitivas y obtención de Estrategia Genérica

La I&D de productos innovadores de acuerdo a las nuevas demandas del mercado y el control de calidad de los productos ya ofertados permiten sólo una ventaja competitiva temporal ya que pueden ser realizados en un corto plazo por una competencia con infraestructura sólida.

Por otro lado, la construcción de una fuerte cultura organizacional mediante un excelente clima laboral y presencia de integradores horizontales sí son factores que apalancan una ventaja sostenible porque el establecimiento de políticas tiene resultados a mediano o largo plazo por ser complejo el cambio de hábitos y actitudes de los colaboradores.

Tomando en cuenta las tres estrategias genéricas que propone Michael E Porter (1985): líder en costos, diferenciación y enfoque, y también las ventajas competitivas resultantes de la matriz VRIO, se puede determinar que la estrategia genérica de la empresa es diferenciación ya que estas ventajas permiten entregar una mezcla de valor única al cliente, y son justamente los medios para que la compañía logre las metas indicadas en la sección 1.2. Es por ello que, siguiendo esta línea, en la presente propuesta de mejora, se definirá la estrategia adecuada para que la empresa pueda subsanar las debilidades encontradas y lograr diferenciarse mucho más en el sector.

MATRIZ FODA CRUZADO

Ahora, con la matriz FODA cruzado se podrá obtener las iniciativas estratégicas más importantes que permitirán a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos, y la construcción de esta parte de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas indicadas en las matrices EFE y EFI:

Tabla 5. Matriz FODA cruzado

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Excelente clima laboral basado en programas de capacitación y motivación</p> <p>F2. Instrumentos de integración horizontal</p> <p>F3. Capacidad de ofrecer productos innovadores en base a las nuevas necesidades del mercado</p> <p>F4. Control de calidad de los productos mediante un constante desarrollo de pruebas</p> <p>F5. Adecuada selección de proveedores</p> <p>F6. Constante entrenamiento del personal de ventas</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Falta de control sobre el servicio ofrecido por los agentes tercerizados en las tareas de instalación y post instalación</p> <p>D2. Falta de entrenamiento y monitoreo de la atención post servicio brindada por los call centers</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Crecimiento de la población peruana, especialmente de la generación X y <i>Millenials</i></p> <p>O2. Aumento del poder adquisitivo en la población peruana</p> <p>O3. Aumento del uso de redes sociales para búsqueda de información</p> <p>O4. Propuesta de leyes que promueven la competitividad empresarial</p> <p>O5. Aumento de la tendencia del cuidado del ambiente frente al proceso de compra</p>	<p>Estrategia ofensiva (FO)</p> <p>O1, O2, O5, F2: Continuar con alta I&D para conocer las nuevas demandas de mercado.</p> <p>O1,O2,F1, F2: Implementar nuevos flujos de trabajo para proponer estrategias más agresivas y captar más clientes de los segmentos atractivos</p>	<p>Estrategia adaptativa (DO)</p> <p>O1, O2, D1: Implementar un nuevo proceso de control para auditar de manera preventiva la calidad de las instalaciones y servicios, y establecer nuevas formas de evaluación a los agentes tercerizados.</p> <p>O3, D1, D2: Aumentar la publicidad sobre la calidad del servicio en redes sociales para generar mayor confianza en los clientes.</p> <p>O1, O2, D2: Aumentar el entrenamiento sobre la atención ofrecida vía telefónica.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Incremento en la tendencia del uso de <i>streaming</i></p> <p>A2. Aumento de la cultura de reclamo</p> <p>A3. Aumento de exigencias por los entes reguladores</p> <p>A4. Alta rivalidad en el sector</p>	<p>Estrategia defensiva (FA)</p> <p>A1, F2, F3, F5: Informar a los clientes sobre beneficios adicionales del servicio como la herramienta streaming.</p> <p>A2, A3, F1: Establecer procesos que aún no estén definidos para agilizar la respuesta de los reclamos.</p>	<p>Estrategia de sobrevivencia (DA)</p> <p>A1, D1: Implementar un proceso de control reactivo más eficiente.</p>

Elaboración propia, Fuente Fred David (2013).

De las estrategias derivadas de la matriz FODA, se conoce que la empresa ya ha puesto en práctica varias estrategias ofensivas, defensivas y de sobrevivencia, sin embargo, hasta el momento no existe un plan de acción para disminuir o eliminar debilidades obtenidas en la matriz EFI:

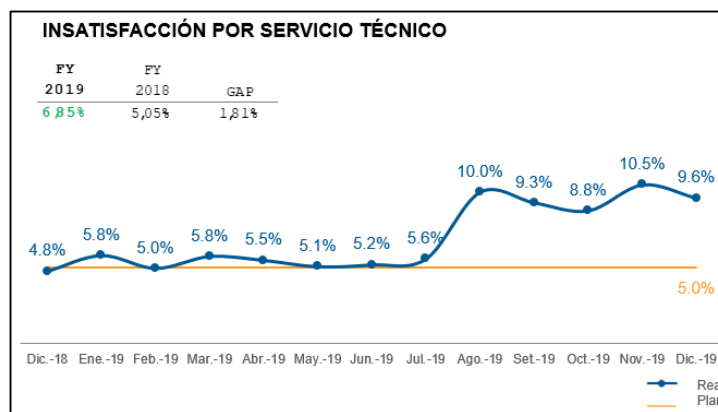
1) Falta de control sobre el servicio ofrecido por los agentes tercerizados en las tareas de instalación y post instalación.

2) Falta de entrenamiento y monitoreo de la atención post servicio brindada por los *call centers*.

Asimismo, al analizar la percepción que tienen los clientes sobre la atención de los servicios tercerizados y *call centers* en las encuestas realizadas por la empresa, se observó que durante el periodo 2018-2019, la insatisfacción se mantuvo constante sin ninguna variación favorable (*ver Figura 4 y Figura 5*), incluso con los procesos actuales que tiene la compañía para disminuir esa percepción, y que forman parte de una estrategia de sobrevivencia.

En el caso de la atención brindada por las empresas tercerizadas, durante los últimos meses del 2019 ha existido mayor brecha entre los porcentajes de insatisfacción real e insatisfacción esperada. Además, es preciso resaltar que gran parte de la calificación que recibe el equipo de Atención al Cliente (*call centers*) se deriva del incumplimiento de las empresas tercerizadas (*ver Figura 6*), aproximadamente un 40%⁴, por ello, en la presente propuesta se evaluarán los procesos actuales orientados a controlar la calidad del servicio tercerizado.

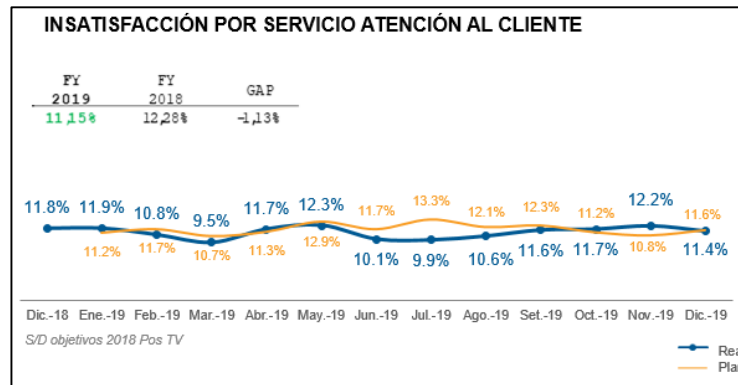
Figura 4. Porcentaje de insatisfacción por servicios técnicos (Periodo 2018-2019)



Fuente: La empresa, 2019.

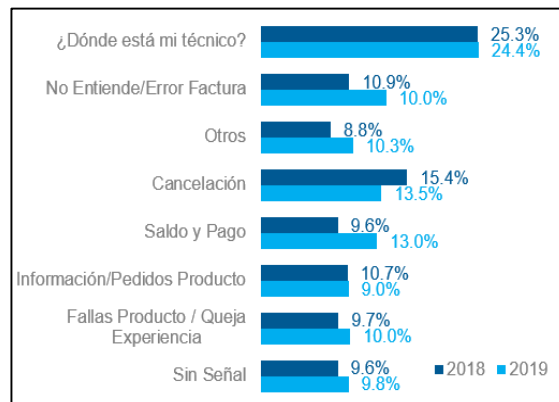
⁴ Las categorías de insatisfacción relacionadas al incumplimiento de los agentes tercerizados son: ¿Dónde está mi técnico?, Fallas producto/Queja experiencia y Sin Señal.

Figura 5. Porcentaje de insatisfacción por los servicios brindados por el equipo ATC (Periodo 2018-2019)



Fuente: La empresa, 2019.

Figura 6. Porcentaje de insatisfacción por los servicios brindados por el equipo ATC por categoría (Período 2018-2019)



Fuente: La empresa, 2019.

2.3 Problema principal, causas y efectos

En base a las cifras de insatisfacción en los clientes como consecuencia de servicios tercerizados de baja calidad, se procedió a utilizar la herramienta “árbol de causas y efectos” (Beltrán & Cueva, 2011, págs. 21-27) para determinar la causa raíz de la de baja calidad y establecer una propuesta de mejora que ayude a eliminarla. Al mismo tiempo, con esta herramienta se identificaron los efectos negativos finales para que una vez implementada la mejora se calculen los beneficios para la empresa (ver Anexo 7).

Se identificó que la causa raíz del problema principal es la ausencia de una política de control a las operaciones tercerizadas, mientras que los efectos negativos finales son: gastos por reclamos de los clientes, pérdidas por cancelaciones de servicio y por mala imagen de marca, los cuales son detallados a continuación:

2.3.1 Gasto por reclamos

2.3.1.1 Gasto por ajustes

Cuando un cliente presenta un reclamo al recibir un servicio de baja calidad, solicita un ajuste en su facturación por los días que tuvo inconvenientes con la señal, con la funcionalidad del equipo, con la estética de la instalación, etc. Durante los dos últimos años, la tasa de crecimiento de ajustes por insatisfacción con las instalaciones o servicios técnicos ha superado ampliamente a la tasa de crecimiento de nuevas conexiones (*ver Tabla 6*).

Tabla 6. Gasto anual por ajustes en la facturación de los clientes por insatisfacción con instalaciones o servicios técnicos

Periodo	Conexiones (N°)	Variación	Ajustes (N°)	Variación	Ajustes (S/.)	Variación
2017	2,793,942	N.A ⁵	575	N.A ⁶	S/. 44,843.98	N.A ⁷
2018	2,951,698	5.64%	1130	96.52%	S/. 99,241.96	121.30%
2019	3,212,157	8.82%	2238	98.05%	S/. 212,377.8	114.00%

Elaboración propia. Fuente: La empresa, año 2019, (OSIPTEL s.f.).

Asimismo, alrededor del 40% de clientes que solicitan ajustes en su facturación, también exigen la anulación del contrato, y de estos, más del 90% solicitan la cancelación del servicio, por ello, la mayor pérdida para la compañía se produce en este último escenario, el cual es explicado en la sección 2.3.2.

2.3.1.2 Gasto por solución de averías técnicas

Adicionalmente al ajuste que se realiza en la facturación del cliente, también hay una inversión por parte de la empresa para solucionar el inconveniente técnico que reclama el cliente (*ver Tabla 7*).

⁵ N.A: No se pudo obtener información de la empresa del año 2016.

⁶ N.A: No se pudo obtener información de la empresa del año 2016.

⁷ N.A: No se pudo obtener información de la empresa del año 2016.

Tabla 7. Gasto anual por solución de averías técnicas

Periodo	Ajustes (Nº) ⁸	Comisión por solución de avería técnica (S/.) ⁹	Gasto anual por solución de avería técnica (S/.)
2017	575	S/. 36.00	S/. 20, 700.00
2018	1130	S/. 36.00	S/. 40, 680.00
2019	2238	S/. 36.00	S/. 80, 568.00

Elaboración propia.

2.3.2 Pérdidas por cancelaciones del servicio

En cuanto a las cancelaciones por malas instalaciones o servicios técnicos, estas representan el 11% del universo de cancelaciones (*ver Tabla 8*), sin embargo, las pérdidas para la compañía son significativas no sólo por la reducción de ingresos, sino también, por los gastos realizados para retener a los clientes y por la inversión no recuperada para la captación de estos.

Tabla 8. Cancelaciones por insatisfacción con instalaciones o servicios técnicos

Nº de Cancelaciones voluntarias anuales	7,800
Nº de Cancelaciones voluntarias anuales por malas instalaciones o servicios (11%)	858

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

La pérdida de ingreso por cliente es de aproximadamente S/. 130.00, promedio de las tarifas actuales que ofrece la compañía; el gasto de retención corresponde a descuentos o bonificaciones en la facturación del cliente para que desista de la cancelación, el cual asciende a S/.30.00 aproximadamente; y la inversión realizada para la captación de cada nuevo cliente corresponde a S/. 2,470.00 aproximadamente, la cual es recuperada luego de 19 meses, y por ello, como se puede apreciar en la *Tabla 10*, a medida que la cancelación se presenta de forma más temprana, la pérdida por la inversión efectuada es mayor.

Tabla 9. Pérdida promedio por cada cancelación de servicio

Pérdida promedio por facturación (por cliente)	S/. 130. 00
Pérdida promedio por gasto de retención (por cliente)	S/. 30. 00
Pérdida promedio por inversión en captación (por cliente)	S/. 2,470.00 – (Meses de suscripción X S/. 130. 00)
Pérdida promedio por cancelación de servicio	S/. 2,630.00 - (Meses de suscripción X S/. 130. 00)

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

⁸ Valor obtenido de la *Tabla 6*.

⁹ Valor obtenido del *Anexo 11*.

Tabla 10. Distribución de cancelaciones mensuales y pérdidas por insatisfacción con las instalaciones o servicios técnicos

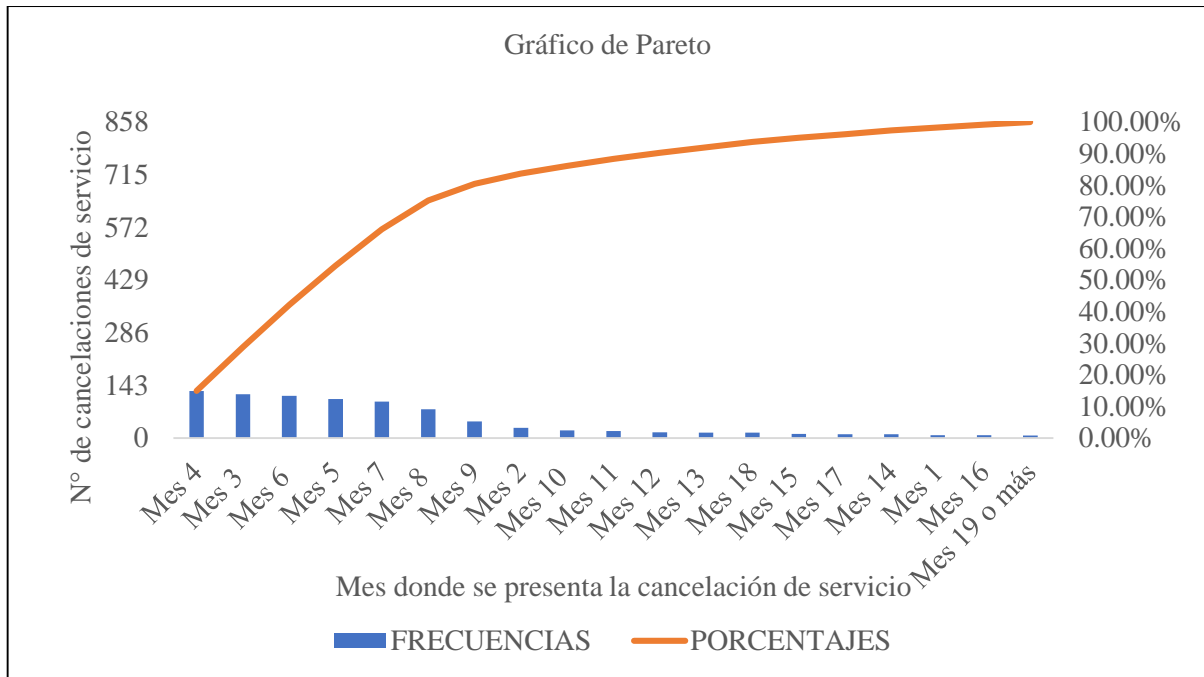
Periodo	N° Cancelaciones voluntarias por insatisfacción con la instalación o servicio técnico	%	Acumulado	% Acumulado	Pérdida por inversión de captación (S/.)	Pérdida por gasto de retención (S/.)	Pérdida por ingresos (S/.)	Pérdida total por cancelación de servicio (S/.)
Mes 4	128	14.92%	128	14.92%	249,600	3,840	16,640	270,080
Mes 3	119	13.87%	247	28.79%	247,520	3,570	15,470	266,560
Mes 6	115	13.40%	362	42.19%	194,350	3,450	14,950	212,750
Mes 5	106	12.35%	468	54.55%	192,920	3,180	13,780	209,880
Mes 7	99	11.54%	567	66.08%	154,440	2,970	12,870	170,280
Mes 8	78	9.09%	645	75.17%	111,540	2,340	10,140	124,020
Mes 9	45	5.24%	690	80.42%	58,500	1,350	5,850	65,700
Mes 2	28	3.26%	718	83.68%	61,880	840	3,640	66,360
Mes 10	21	2.45%	739	86.13%	24,570	630	2,730	27,930
Mes 11	19	2.21%	758	88.34%	19,760	570	2,470	22,800
Mes 12	16	1.86%	774	90.21%	14,560	480	2,080	17,120
Mes 13	15	1.75%	789	91.96%	11,700	450	1,950	14,100
Mes 18	15	1.75%	804	93.71%	1,950	450	1,950	4,350
Mes 15	11	1.28%	815	94.99%	5,720	330	1,430	7,480
Mes 17	10	1.17%	825	96.15%	2,600	300	1,300	4,200
Mes 14	10	1.17%	835	97.32%	6,500	300	1,300	8,100
Mes 1	8	0.93%	843	98.25%	18,720	240	1,040	20,000
Mes 16	8	0.93%	851	99.18%	3,120	240	1,040	4,400
Mes 19 o más	7	0.82%	858	100.00%	-	210	910	1,120
TOTAL	858	100.00%			1,379,950	25 740	111 540	1,379,950

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

Con la información mostrada en la *Tabla 10*, se evidencia que la compañía pierde, en promedio, S/.1,379,950.00 de forma anual por cancelaciones de servicio. Asimismo, otro dato importante es la concentración de la pérdida total anual, ya que el 80% de esta se concentra entre los meses 2 y 9 (ver *Figura 7*) de contratación del servicio, escenario que no debería ocurrir considerando la alta calidad de los equipos y materiales usados en las instalaciones o servicios técnicos¹⁰.

¹⁰ El control de calidad de los equipos y materiales es explicado en la sección 2.2.2 (Desarrollo Tecnológico).

Figura 7. Comportamiento mensual de las cancelaciones de servicio por insatisfacción con las instalaciones o servicios técnicos



Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

2.3.3 Pérdidas por mala imagen de marca

Las principales fuentes de información utilizadas por los consumidores o clientes son las fuentes personales y públicas, es decir, recomendaciones de familia, amigos, conocidos y organizaciones de consumidores, por lo que el nivel de satisfacción de los clientes actuales influye mucho en la captación de nuevos (Kotler & Keller, 2006). El riesgo de una mala imagen de marca es considerablemente más alto cuando un cliente abandona el servicio por insatisfacción, ya que de acuerdo a diversos estudios, como el realizado por la Oficina del Consumidor de la Casa Blanca (EE. UU), un cliente insatisfecho cuenta su experiencia, en promedio, a otras nueve personas (Marketing Publishing, 2007).

Tomando en cuenta la literatura sobre el efecto multiplicador por el marketing “de boca en boca” negativo y el número de cancelaciones por insatisfacción con las instalaciones o servicios, mostrado en la *Tabla 8*, se calcula que serían 7,722 clientes potenciales expuestos a críticas negativas y quienes estarían menos dispuestos a contratar el servicio, lo cual, representaría una pérdida de ingreso anual de S/. 1, 003,860.00 para la empresa.

Tabla 11. Pérdida anual por un “marketing boca en boca” negativo sobre las instalaciones o servicios técnicos

Nº de Cancelaciones voluntarias anuales por malas instalaciones o servicios (11%) ¹¹	858
Alcance de personas con mala percepción del servicio (9 veces)	7,722
Pérdida promedio por facturación (por cliente) ¹²	S/. 130.00
Pérdida potencial anual	S/. 1,003,860

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019 & (Marketing Publishing, 2007).

Con lo expuesto anteriormente, se calcula que la empresa tiene aproximadamente una pérdida anual de S/. 2, 596, 189.00 por clientes insatisfechos con la instalación o servicio técnico.

Tabla 12. Pérdida promedio anual por insatisfacción con las instalaciones o servicios técnicos

Pérdida por cancelaciones de servicio	S/. 1,379,950.00
Pérdida por “marketing boca a boca” negativo	S/. 1,003,860.00
Pérdida por ajustes en la facturación de los clientes	S/. 212,379.00
Pérdida por solución de averías técnicas	S/. 80,568.00
TOTAL	S/. 2,676,757.00

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

2.4 Conclusión del problema principal

En resumen, según lo revisado en el análisis interno de la empresa y de su entorno, se identificó que ésta necesita poner en marcha una estrategia adaptativa para subsanar debilidades que ponen en riesgo su posición competitiva en el mercado. Asimismo, se corroboró este análisis con el resultado de las encuestas de satisfacción de los clientes y se encontró que los servicios tercerizados de baja calidad tienen mucha influencia en la insatisfacción de los mismos.

Del mismo modo, con el análisis causa-efecto, se ratificó que no hay una adecuada política de control a las operaciones tercerizadas, por lo que más adelante se explicará una propuesta para mejorar ese control, sin embargo, para ello primero se revisará literatura, relacionada a esta propuesta, en el capítulo 3.

¹¹ Valor obtenido de la *Tabla 8*.

¹² Valor obtenido de la *Tabla 9*.

Capítulo 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se profundizará más en los siguientes conceptos: satisfacción del cliente y calidad del servicio. También se explicarán importantes modelos de gestión de la calidad y de procesos, además de las consideraciones que se deben tomar con el *outsourcing*, lo cual servirá de base para el desarrollo de la propuesta de mejora.

3.1 Satisfacción del cliente

Una de las primeras teorías relacionadas al concepto de satisfacción fue la teoría de los dos factores, implantada por Herzberg (1974), en la cual, se plantearon dos conjuntos de factores que afectan el trabajo: “*hygiene and motivator factors*”. El conjunto de factores “motivadores” son aquellos que generan mayor satisfacción personal en cada colaborador porque permiten su autorrealización y crecimiento constante, sin embargo, la ausencia de estos factores no causan una insatisfacción, mientras que el conjunto de factores “higiénicos” son todas aquellas condiciones de trabajo completamente necesarias para que cada colaborador realice sus funciones y se desempeñe bien, por lo que la ausencia de estas, sí genera insatisfacción.

Zhang & von Dran (2000) relacionaron los factores en mención en un estudio sobre el diseño y evaluación de un sitio web, e indicaron que existen cualidades básicas que no son consideradas como valor agregado por los clientes ya que esperan que el sitio web cuente con ellas, y por lo tanto, son factores “higiénicos”, mientras que aquellas cualidades que permiten un mejor disfrute e interacción, aportan diferenciación, y por ello son factores “motivadores”. Debido a lo mencionado, los autores sostienen que el requisito para centrarse en desarrollar factores “motivadores” es el cumplimiento previo de los factores “higiénicos”.

Swan & Combs (1976) también complementan la teoría de Herzberg porque evalúan el desempeño de productos y servicios en base a dos factores: expresivos e instrumentales. Los factores expresivos corresponden a la percepción de los clientes respecto al fin de los productos y servicios, y los factores instrumentales son las características de los productos y servicios. Los autores indican que si el desempeño de los factores instrumentales es bajo, automáticamente se generará una insatisfacción en los clientes porque estos los consideran imprescindibles y naturales para el uso del producto o disfrute del servicio, y es por ello que las empresas deben evaluar su desempeño preliminarmente.

Por otro lado, Kotler & Keller (2006) sostienen que para que una empresa alcance la satisfacción de un cliente, es necesario que considere lo que significa el valor para este. Asimismo, el valor percibido por el cliente resulta de la diferencia que aprecia entre las ventajas totales y costos totales de la oferta respecto a otras alternativas del mercado, los autores mencionan que para una adecuada entrega de

valor, la empresa debería diseñar una oferta que considere cuatro niveles de producto (págs. 141, 372):

- Producto básico: es aquel producto o servicio que satisface la necesidad básica que tiene el cliente.
- Producto esperado: es el conjunto de cualidades elementales que el cliente espera que tenga el producto básico.
- Producto ampliado: es el producto esperado con cualidades adicionales que exceden las expectativas del cliente.
- Producto potencial: es el conjunto de mejoras y transformaciones que el producto podría incorporar en el futuro es decir, nuevas formas de satisfacer a los clientes y diferenciar la oferta.

En resumen, el pensamiento en común de los autores es el cumplimiento de características esenciales de los productos y servicios como requisito previo a ofertas que superen la expectativa de los clientes, ya que sin esto, no se podrá lograr siquiera la diferenciación frente a la competencia.

3.2 Calidad

De acuerdo al International Organization for Standardization (2015), la calidad es la capacidad que tiene una empresa de cumplir con las necesidades de los clientes y otras partes interesadas. Otros autores como Juran & Godfrey (1999) la definen como “aquellas características de productos que satisfacen las necesidades del cliente, y que por lo tanto, brindan satisfacción a este”, asimismo, mencionan la ausencia de deficiencias como requisito para que exista calidad. Por otro lado, Crosby (1979) define a la calidad como el cumplimiento de requisitos bien definidos, en función de lo que busca el cliente, y enfatiza la completa definición de requisitos para medir si la calidad se está cumpliendo y prevenir costos generados por el incumplimiento.

3.3 Gestión de la calidad

Para que una empresa pueda ofrecer servicios o productos de calidad a sus clientes o consumidores, es necesario que vincule la satisfacción de estos con las actividades realizadas o decisiones tomadas en los diferentes niveles de la organización, desde la alta dirección hasta las áreas que tienen contacto directo con el cliente (Wagner, y otros, 2014). Para definir el concepto de gestión de la calidad, se tomará como referencia a la norma ISO 9001 (2015), la cual afirma que, para que una empresa alcance la calidad del producto o servicio ofrecido, es necesario que las decisiones estratégicas tomen en cuenta un enfoque en procesos ya que “la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados

como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos”.

Bajo este enfoque, la norma integra siete principios esenciales con un mecanismo de mejora continua y pensamiento basado en riesgos para implementar eficientemente un sistema de gestión de la calidad (ver *Figura 8*), el mismo que puede ayudar a la empresa no sólo a mejorar su desempeño global sino también a alcanzar un desarrollo sostenible. En otras palabras, el enfoque en procesos permite planificar los procesos y sus interacciones, y el mecanismo de mejora continua asegura la asignación de recursos y actividades para que los procesos se gestionen adecuadamente, y también para determinar oportunidades a aprovechar (International Organization for Standardization, 2015, págs. vii,viii).

Los siete principios esenciales que menciona la norma son los siguientes:

- ✓ Enfoque en el cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso de las personas
- ✓ Enfoque en procesos
- ✓ Mejora
- ✓ Toma de decisiones basada en la evidencia
- ✓ Gestión de la relaciones

En cuanto al mecanismo de mejora continua y pensamiento basado en riesgos, este es el ciclo PHVA (siglas que significan Planear, Hacer, Verificar y Actuar), herramienta establecida por Deming (1986) que se centra en mejorar continuamente los procesos de una organización en cualquier nivel y que tiene como objetivo la optimización constante de resultados en base a implementaciones continuas de mejora en los procesos. Incluso cuando una empresa haya tenido buenos resultados, la herramienta busca encontrar nuevas oportunidades de mejora.

Algunos beneficios de utilizar el ciclo PHVA y por los cuales la norma lo incluye en el sistema de gestión de la calidad son: mantener la competitividad de la empresa, mejorar la calidad de los productos o servicios, reducir costos, mejorar la productividad, aumentar la participación de mercado e incrementar la rentabilidad de la empresa.

A continuación se describen los requisitos que debe tener el sistema de Gestión de la Calidad establecido por la norma ISO 9001 (2015), el cual integra las etapas del ciclo PHVA, sin embargo, es bueno precisar que si bien la normativa menciona lo que se debe hacer, no indica el cómo ya que

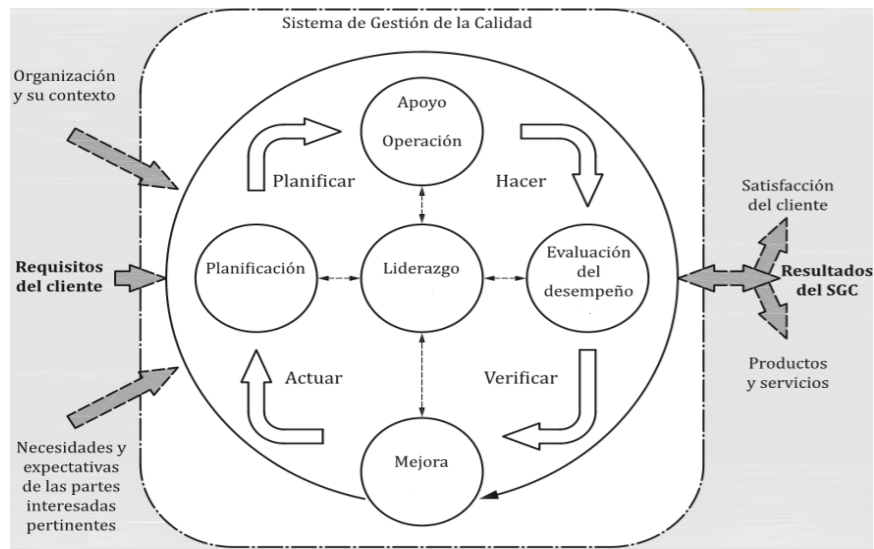
cada empresa es libre de elegir el modo siempre y cuando los procesos se desarrollen alineados a la estrategia y objetivos de calidad (Ávila & Morales, 2019):

1. Contexto de la organización: Consiste en la comprensión profunda de la empresa y su entorno, así como también de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. También se debe determinar el alcance de la aplicación del sistema de gestión de la calidad tomando en cuenta el análisis del entorno, de la empresa y de los productos o servicios que ofrece.
2. Liderazgo: Significa el compromiso de la alta dirección para impulsar y dirigir a las personas en el cumplimiento de políticas y objetivos acorde a la dirección estratégica de la empresa, también velar por la asignación de recursos en la operación y áreas de soporte fomentando el enfoque en procesos y, asegurando que se cumplan los resultados previstos con el fin de obtener un aprendizaje y mejoramiento continuo.
3. Planificación: Consiste en determinar acciones para abordar los riesgos y oportunidades determinados en la evaluación del contexto de la empresa, con el fin de asegurar resultados en la aplicación del sistema de gestión de la calidad. Para ello, se deben establecer los objetivos de calidad respondiendo a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Quién será el responsable?, ¿Qué recursos se utilizarán?, ¿Cuándo se finalizará? y ¿Cómo se evaluarán los resultados?
4. Ayuda o Soporte: Consiste en asignar recursos para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad. Con los recursos se hace referencia a personas, infraestructura, ambiente para la operación de los procesos y recursos de seguimiento y medición. El soporte también reside en determinar la competencia de las personas que realizan funciones, ya que pueden afectar el desempeño del sistema de gestión, y en concientizar a estas sobre las políticas y objetivos de calidad, así como su importante contribución al sistema. Adicionalmente, se debe definir las comunicaciones externas e internas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, y documentar toda información que se considere necesaria para la permanente eficacia del sistema de gestión de calidad, exigida por la norma y por la misma empresa.
5. Operación: En la etapa de producción del producto o prestación el servicio, se debe realizar el control de los procesos, para ello, primero se debe realizar el diseño del plan de operación, el control de los productos previstos externamente y control operacional.
6. Evaluación del desempeño: Consiste en el monitoreo, medición, análisis y evaluación de lo que la empresa considere como objeto de seguimiento y medición. Debe girar en torno a la satisfacción del cliente y con el fin de evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Por ello, la empresa debe llevar a cabo auditorías internas para proporcionar información acerca del

sistema de gestión de la calidad y tomar acciones correctivas, y que al mismo tiempo sirva de base para la toma de decisiones de mejora por la alta dirección, es decir, acciones preventivas.

7. Mejora: Consiste en determinar la causa de la no conformidad del cliente y determinar acciones de corrección y prevención, para ello, la empresa deberá evaluar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Figura 8. Relación entre la estructura de la norma ISO 9001 – 2015 y el ciclo PHVA



Fuente: International Organization for Standardization (2015)

Por otro lado, si bien la norma menciona principios que promueven el empoderamiento e involucramiento de todos los colaboradores para lograr los objetivos de calidad (Liderazgo y Compromiso de las personas), existen otros modelos que también enfatizan esta idea, tal como la filosofía japonesa llamada control total de la calidad (TQC-Total quality control) que ha tenido mucho éxito a lo largo de los años porque promueve una retroalimentación inmediata de problemas de calidad a nivel interpersonal y grupal, evitando así un *feedback* tardío a cargo de únicas personas como inspectores de calidad, y que en consecuencia genere más gastos por fomentarse procesos con cuellos de botella (Goldman, 1993).

3.4 Procesos

La norma ISO 9001: 2015 define a un proceso como la secuencia de actividades que transforma materiales, recursos o requisitos (entradas) en productos, servicios o decisiones (salidas), con puntos de control en diferentes etapas para realizar un seguimiento del desempeño y medirlo (International Organization for Standardization, 2015, págs. viii,ix).

Otros autores como Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008, págs. 4,121) definen a un proceso como cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. También afirman que algunas de las razones por las que se debe realizar el mejoramiento de procesos son la necesidad de una mejora de calidad, un desempeño actual inadecuado o la disponibilidad de nuevas tecnologías.

Los pasos que mencionan para gestionar los procesos guardan mucha relación con la fase de planificación del ciclo PHVA, ya que los procesos elegidos para una mejora deben estar alineados al objetivo general de gestión de la calidad, y adicionalmente, deben ser analizados de forma detallada para evaluar su desempeño actual e implementar cambios que permitan su mejora. A continuación se explican dos pasos fundamentales en el rediseño de procesos:

Paso 1: Definir la estrategia de los procesos

En esta fase, es necesario el compromiso de las gerencias de todas las áreas ya que cada proceso agrega valor que finalmente es entregado al cliente. Por ello, Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) mencionan tres principios esenciales en las decisiones de los procesos:

- i. Cada proceso individual es igual de importante ya que constituye la cadena de valor de la empresa, y por lo tanto, el resultado acumulado de todos los procesos tiene una influencia directa en la satisfacción del cliente y ventaja competitiva de la empresa.
- ii. Las decisiones tomadas en cada proceso no deben afectar el desempeño de otros procesos, y para ello, el desarrollo de cada uno debe contemplar un ajuste estratégico.
- iii. Independientemente de si los procesos se ejecutan internamente o externamente, la gerencia debe prestar mucha atención a la relación entre estos, es decir, de la coordinación entre diferentes funciones.

Paso 2: Realizar un análisis de los procesos

Esta etapa se subdivide en seis y son las siguientes:

- i. Identificar oportunidades para mejorar, es decir, identificar brechas entre las prioridades competitivas de un proceso y sus actuales capacidades competitivas.
- ii. Definir el alcance del análisis para que la dirección decida, en base al volumen, si es necesaria la constitución de un equipo de diseño para los cambios en el proceso.

- iii. Documentar el proceso actual a través de herramientas como diagramas de flujo, planos de servicio, entre otras, donde se evidencie los actuales recursos, proveedores (internos o externos), clientes (internos o externos) y actividades.
- iv. Evaluar el desempeño del proceso actual para medir las brechas de desempeño e indagar más en las causas de estas brechas, esto mediante la creación de múltiples mediciones como la satisfacción del cliente, tiempos, costos, errores, etc. Para ello, se pueden utilizar distintas herramientas cualitativas como entrevistas a profundidad, listas de verificación, diagramas de causa y efecto, diagrama de Ishikawa o cuantitativas como histogramas, gráfico de barras, diagrama de Pareto, entre otras.
- v. Rediseñar el proceso actual para cerrar las brechas de desempeño tomando en cuenta las alternativas en donde los beneficios superen a los costos. Algunas herramientas para esto son el benchmarking, generación de ideas por medio de preguntas y sesiones de lluvia de ideas. Se pueden utilizar dos tipos de benchmarking, el benchmarking competitivo donde se miden y comparan los procesos, productos o servicios con los de una compañía líder o mejor destacada; el benchmarking funcional compara áreas con las de las empresas que sobresalen. Las sesiones de lluvias ideas se pueden conformar por colaboradores que tienen algún conocimiento del proceso y que no necesariamente estén involucrados con la mejora de este para que obtener la mayor cantidad de ideas posibles que puedan ser evaluadas.
- vi. Planear el fomento de participación por parte de otras áreas que tengan relación con el proceso para que no exista resistencia al cambio, ya que quizás sea necesaria la incorporación de nuevos recursos y actividades.

Por otro lado, los costos de desempeño deficiente de un proceso se traducen en mayores costos de valoración, y costos por defectos internos y externos. En este caso, considerando la naturaleza del servicio ofrecido, es decir una mezcla de servicio y producto, en el cual, el defecto es percibido por el cliente luego de la prestación del servicio, se produce un costo por defectos externos ya que se tiene que realizar nuevamente la prestación de un servicio para remediar la falla inicial, y adicionalmente se genera una mala imagen de marca que impacta en las utilidades y participación de mercado de la empresa. Asimismo, el costo de valoración hace referencia al gasto en inspecciones de calidad para encontrar las causas raíz del desempeño deficiente y eliminarlas.

Por ello, la recomendación de los autores es optar por costos de prevención ya que ayudan a prevenir los defectos antes de que estos se originen, y en consecuencia, se evita o reduce, en gran medida, los costos por defectos externos y por valoración (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).

Finalmente, la importancia de seleccionar correctamente el proceso que debe ser rediseñado y la comprensión profunda de este es vital para lograr beneficios significativos en la empresa (Fitzgerald & Murphy, 1996).

3.5 Outsourcing

De acuerdo a Michael E Porter (1985), el outsourcing es la contratación de terceros para realizar ciertas actividades de la compañía con el fin de una reducción de costos, y sobre todo, concentrarse en el desarrollo de aquellas actividades que generan una ventaja competitiva. En general, las ventajas que se toman en cuenta para la tercerización son la reducción de costos operativos, rápida respuesta al mercado, mejora de calidad del servicio o producto, crecimiento de ingresos, estructuras de costo más variable e innovación. Sin embargo, estas ventajas sólo se presentarán si la implementación y control de la tercerización se dan de la manera correcta.

El outsourcing también está relacionado a asociaciones de marca y no sólo a atribución de responsabilidades, ya que la percepción que tengan los clientes respecto al producto o servicio recibido por las empresas terceras, impactará en la evaluación de marca de la empresa focal o principal (Kranzbühler, Kleijnen, & Verlegh, 2019).

De acuerdo a Corbett (2004), los principales riesgos del outsourcing son la insatisfacción de los clientes por los servicios de baja calidad, la pérdida de información confidencial sobre actividades y recursos clave, o aumentar los costos esperados. Schneider (2002) menciona que una parte de la metodología que una empresa debe seguir en la decisión de tercerizar algunas de sus operaciones es realizar un control y auditoría de los resultados obtenidos por el proveedor y que esto implica tener políticas de riesgo y control que permitan contrarrestar los riesgos implícitos del outsourcing a nivel estratégico y a nivel táctico.

El control en el nivel estratégico supone el monitoreo de variables que tienen una relación directa con los objetivos estratégicos de la compañía, es decir, involucra el desarrollo de herramientas de medición en aspectos de satisfacción del cliente, finanzas, innovación, aprendizaje o procesos internos, así como, la comparación del desempeño con otras compañías del sector y comunicación a toda la compañía sobre los logros en base al proceso de control estratégico para promover la cultura de mejora continua. El control a nivel táctico consiste en la evaluación de los riesgos en cada proceso para determinar la eficiencia y efectividad del proveedor externo, también incluye el establecimiento de responsabilidades de los colaboradores y de la satisfacción de estos con su trabajo ya que mientras más involucrados se sientan con el logro de objetivos comunes, existirá un mayor compromiso para evaluar los riesgos, buscar soluciones rápidas y prever escenarios iguales.

Capítulo 4. PROPUESTA DE MEJORA

El objetivo general de la propuesta de mejora es lograr un aumento de la calidad del servicio ofrecido por los agentes tercerizados a través de procesos que controlen mejor sus operaciones. Para ello, se utilizará la metodología de gestión de procesos formulada por Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) y también la metodología de mejora continua con enfoque en procesos propuesta por la norma ISO 9001:2105.

Con la primera metodología en mención, se procede a evaluar los procesos actuales para encontrar oportunidades de mejora, y con la segunda se proponen medidas para verificar si con la propuesta de mejora se logra el objetivo deseado y tomar las acciones correspondientes.

Asimismo, como se explicó en el capítulo anterior, el mejorar la calidad del servicio implica cumplir las necesidades de los clientes, quienes buscan que en principio, los productos y servicios cuenten con ciertas características elementales. Por ello, la mejora estará orientada a controlar las operaciones tercerizadas para que se cumplan las cualidades básicas que esperan los clientes.

4.1 Gestión de procesos

4.1.1 Identificación de oportunidades

En el capítulo dos del presente trabajo, se realizó un análisis profundo de la empresa para determinar cuáles son las necesidades actuales de la misma y de sus partes interesadas, donde destacó la insatisfacción de los clientes por la baja calidad de los servicios brindados por las empresas tercerizadas, asimismo, se detectó una falta de control sobre estos servicios y, por ello, el objeto de análisis de la presente propuesta será los procesos que actualmente existen para el control de estos servicios.

4.1.2 Alcance

Como se mencionó en la sección 2.3.2, la mayor pérdida para la compañía se suscita por cancelaciones de servicio en instalaciones con antigüedad de entre dos y nueve meses. Por ello, se entrevistó a los coordinadores del área de Field Service, para conocer cuál sería el mínimo tiempo promedio, en el cual una instalación no debería presentar problemas técnicos (Ver *Anexo 9*), y las respuestas coincidieron en el plazo de un año, ya que si se presenta ese escenario, en un 90% de los casos, la responsabilidad recae en el servicio de instalación. Por lo tanto, el alcance de la presente propuesta será analizar el control de las operaciones tercerizadas para instalaciones con antigüedad menor a un año.

Por otro lado, los procesos involucrados en el control de los servicios tercerizados se desarrollan de dos formas distintas, la primera es por consecuencia del reclamo formal de un cliente ante una insatisfacción con el servicio, mientras que la segunda es por decisión proactiva de la jefatura de Field Service para evaluar el desempeño de los agentes tercerizados. En ese sentido, considerando que el objetivo de la presente propuesta es aumentar la calidad del servicio tercerizado para evitar que justamente los clientes se encuentren insatisfechos, los procesos que se evaluarán son aquellos que se realizan de manera preventiva, es decir, el proceso “Auditorías de campo” y “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”.

Asimismo, la mejora involucrará a las áreas que actualmente tienen participación en el control preventivo y también a aquellas que deberían participar:

- a. Planeamiento de Ventas y Operaciones: Área encargada de definir los objetivos mensuales que deben cumplir los agentes tercerizados en cuanto a ventas, instalaciones y servicios técnicos, los indicadores de control para estos y de evaluar los resultados.
- b. Field Service: Área conformada por jefes y coordinadores, quienes tienen mayor contacto con los agentes tercerizados, ya que velan por el cumplimiento de los objetivos definidos por el área de Planeamiento de Ventas y Operaciones.
- c. Command Center: Se encarga de apoyar la gestión del área de Field Service, mediante el seguimiento de los indicadores relacionados a la atención de instalaciones y servicios, informa sobre desvíos de los agentes tercerizados, y absuelve consultas de estos respecto a al uso de sistemas o procedimientos en general. Como parte del informe de desvíos, apoya en la generación de penalidades cuando los agentes incurren en malas prácticas.
- d. Legal: Área encargada de autorizar sanciones a los agentes tercerizados cuando incumplen con alguna cláusula de sus contratos de *outsourcing*.
- e. Liquidaciones: Área encargada de realizar los pagos a los agentes tercerizados de acuerdo a al cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, se encarga de ejecutar descuentos a los mismos por diferentes criterios, entre ellos, las penalidades aprobadas por el área Legal.

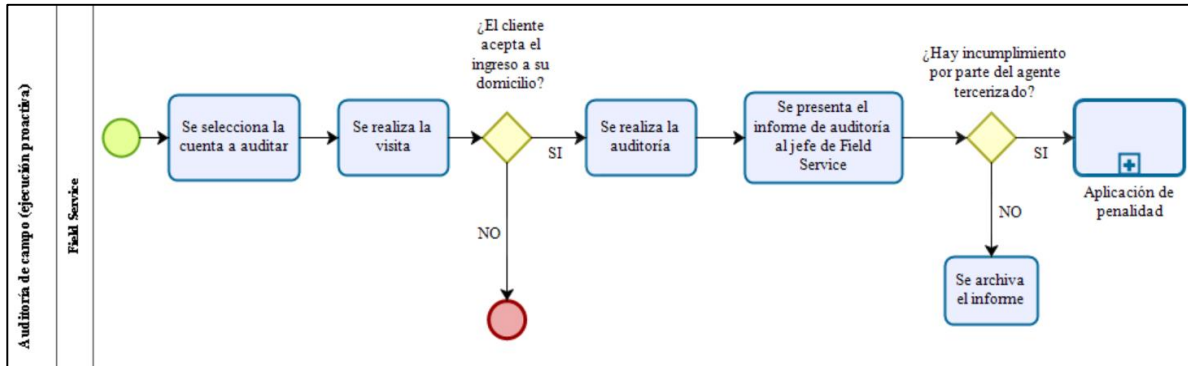
4.1.3 Documentar el proceso

Ahora se describirán los procesos actuales que tiene la empresa para el control preventivo de las operaciones tercerizadas con el fin de conocer las actividades y recursos que deben ser evaluados para elaborar la propuesta de mejora.

El primer proceso examinado fue “Auditorías de campo” con información recogida de las entrevistas en profundidad hechas a los coordinadores del área de Field Service, quienes conocen todo detalle del proceso porque son aquellos que realizan las visitas de auditoría (ver *Anexo 9*).

1) Proceso “Auditorías de campo”

Figura 9. Flujograma del proceso “Auditorías de campo”



Elaboración propia.

Tabla 13. Descripción de las actividades del proceso “Auditorías de campo”

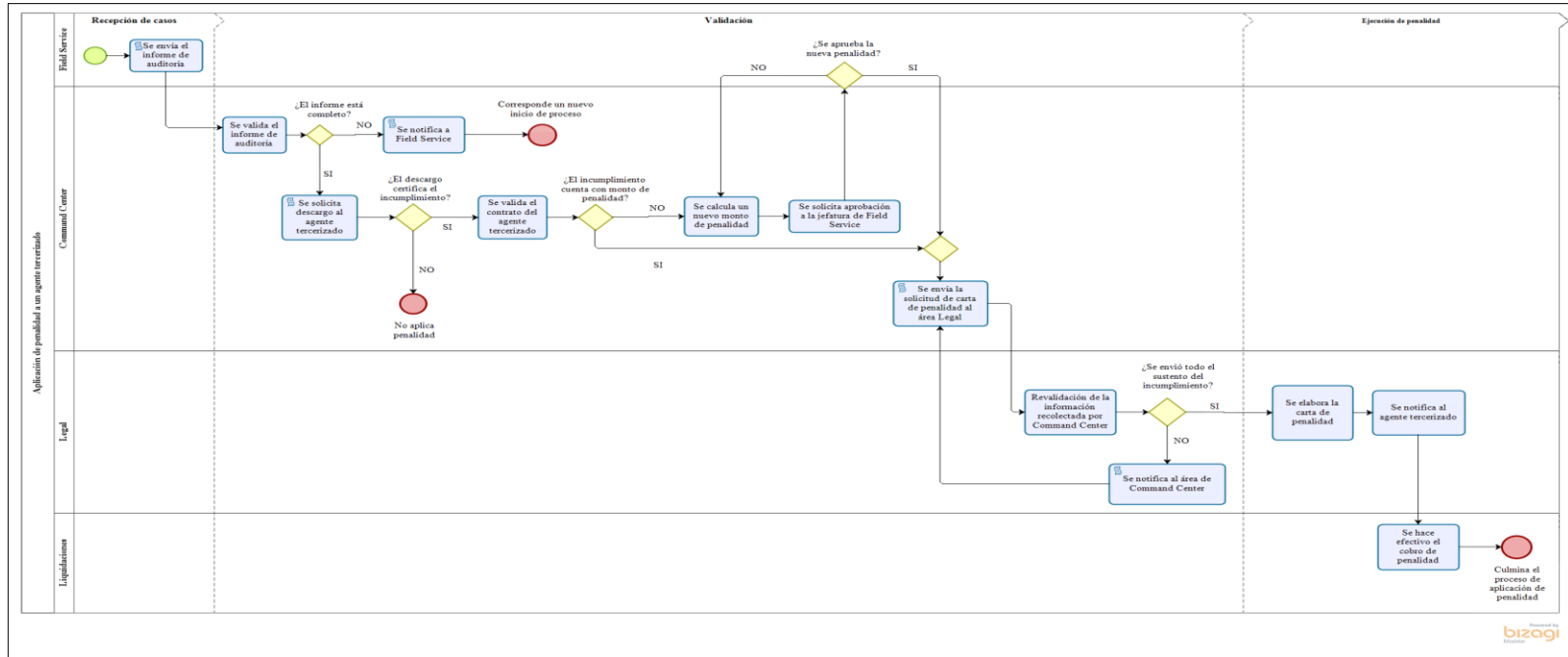
No	Actividad	Descripción de la actividad
1	Selección de la cuenta del cliente a auditar	Se selecciona la cuenta en base a 4 criterios: 1º: La indicación brindada por la jefatura de Field Service, es decir, el mínimo número de auditorías que deben ser realizadas por mes es de 10, 5 en la ciudad de residencia del coordinador y las otras 5 en otra ciudad. 2º: La instalación debe tener máximo 1 año de antigüedad. 3º: La elección de la cuenta es al azar. 4º: La auditoría no es coordinada con el cliente antes de la visita. Esto porque existen ocasiones donde el agente instalador acuerda con el cliente ciertas formas de instalación que son consideradas malas prácticas.
2	Visita al cliente	Identificación como personal de la empresa y explicación al cliente del motivo de la visita (evaluar que la instalación cumpla con los estándares establecidos). *Existen dos posibles escenarios: i. El cliente no permite el ingreso y sólo se registra la visita sin éxito en una agenda como sustento del gasto. FIN del proceso. ii. El cliente permite el ingreso. Continúa Actividad 3
3	Auditoría de la instalación	Se realiza un breve cuestionario al cliente sobre la atención recibida por el técnico instalador, se realiza una inspección de los materiales usados, la forma en que fueron utilizados y la señal del cliente. También se realiza un registro fotográfico de lo hallado y se solicita la firma del cliente. Todo lo indicado se completa manualmente en un formato de auditoría en físico.
4	Presentación del informe de auditoría	Se presenta el informe de auditoría y de los recursos empleados en la ejecución de la misma (tiempo y gastos) a la jefatura de Field Service para que brinde su conformidad de que no exista información faltante y se explique el <i>feedback</i> que se brindará al agente por la mala práctica encontrada. *Existen dos posibles escenarios: i. No hay incumplimiento del agente tercerizado. Continúa Actividad 5 ii. Hay incumplimiento del agente tercerizado. Continúa Proceso Aplicación de penalidad.
5	Archivo del informe	Se archiva el informe en una carpeta compartida con el área de Command Center para que esta pueda brindar información a cualquier área de la empresa que desee comenzar otro proceso.

Elaboración propia

El segundo proceso examinado es aquel que se realiza con la información obtenida en las auditorías de campo y que es parte también del control preventivo a las operaciones tercerizadas, el mismo es mostrado a continuación:

2) Proceso “Aplicación de penalidad a agentes tercerizados”

Figura 10. Flujoograma de “Aplicación de penalidad a agentes tercerizados”



Elaboración propia

Tabla 14. Descripción de las actividades del proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”

No	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Envío del informe de auditoría de campo	Se envía el informe en físico o por medio de correo electrónico.	Coordinador de Field Service
2	Validación del informe de auditoría	Se valida que todos los campos del informe estén completos (registro fotográfico, firma del cliente, check list de verificación y conclusiones del coordinador que ejecutó la auditoría). También se revisa que los datos del cliente registrados coincidan con los del sistema como la dirección del cliente, la cantidad y códigos de los materiales serializados (decodificadores y tarjetas memoria). *Existen dos posibles escenarios: i. El informe de auditoría no está completo. Se notifica a Field Service para una revisión de lo enviado y FIN del proceso . ii. El informe de auditoría está completo. Continúa Actividad 3.	Analista de Command Center
3	Solicitud de descargo al agente tercerizado	Se notifica al agente tercerizado el incumplimiento hallado vía correo electrónico para que presente sus descargos. El plazo máximo que se le otorga para el envío de dicho descargo es de 48 horas hábiles. *Existen dos posibles escenarios: i. El agente no incumplió con las reglas del contrato. FIN del proceso . ii. El agente incumplió con las reglas del contrato. Continúa Actividad 4	Analista de Command Center
4	Validación del contrato del agente tercerizado	Se revisa el contrato para hallar la cláusula relacionada al incumplimiento y el monto de penalidad por la misma. *Existen dos posibles escenarios: i. No hay un monto de penalidad específico para el incumplimiento hallado. Continúa Actividad 5 ii. Hay un monto de penalidad específico para el incumplimiento hallado. Continúa Actividad 7	Analista de Command Center
5	Cálculo de penalidad	Se calcula un nuevo monto de penalidad en base a la gravedad del incumplimiento, a la reincidencia del mismo y al monto límite por penalidad no detallada establecido en el contrato.	Analista de Command Center
6	Solicitud de aprobación del nuevo monto de penalidad	Se solicita a la jefatura de Field Service la aprobación del nuevo monto de penalidad antes de derivar la solicitud al área Legal. *Existen dos posibles escenarios: i. No se aprueba el monto. Se repite Actividad 5 ii. Se aprueba el monto. Continúa Actividad 7	Analista de Command Center
7	Envío de solicitud de carta de penalidad	Vía correo electrónico, se envía las evidencias del incumplimiento al área Legal. Esto incluye el informe de auditoría de campo, la cláusula de contrato relacionada con el monto de penalidad o el nuevo monto autorizado por la jefatura de Field Service, y la constancia de solicitud de descargo al agente tercerizado.	Analista de Command Center
8	Elaboración de la carta de penalidad	El analista del área Legal valida la evidencia del incumplimiento para elaborar la carta y se pueden presentar dos escenarios: i. La información no está completa y el analista indica lo que hace falta. Se repite actividad 2 o 3. ii. La información está completa y se elabora la carta. Continúa Actividad 9	Analista de Legal
9	Notificación de la penalidad al agente tercerizado	El analista del área Legal coordina con el Courier de la empresa para enviar la carta de penalidad al domicilio fiscal del agente y así obtener el cargo de recepción. Este paso se repite dos veces, en caso de no obtener el cargo de recepción en la primera entrega. En caso no se haga efectiva la entrega en las dos visitas, se procede con el envío por correo electrónico.	Analista de Legal
10	Cobro de penalidad	El analista de liquidaciones procede con el cargo de penalidad a través del sistema SAP para que se realice un descuento en los ingresos del agente tercerizado.	Analista de Liquidaciones

Elaboración propia.

Entonces, una vez identificadas las actividades y recursos de los procesos actuales, se procedió con la evaluación de los mismos para determinar oportunidades de mejora y proponer cambios bajo un rediseño de procesos.

4.1.4 Evaluación del desempeño

Para la evaluación de los procesos anteriormente detallados, se utilizaron herramientas de medición cualitativa y cuantitativa.

Evaluación Cualitativa

La herramienta que se utilizó fue entrevistas a profundidad.

1. Proceso “Auditorías de campo”: Como se pudo observar en la *Figura 9*, existe una posibilidad de que el cliente no permita concretar la visita de auditoría, lo que significa una pérdida para la empresa en términos de tiempo y costo. Por ello, las entrevistas realizadas a los coordinadores de Field Service tuvieron como objetivo conocer las razones por las que los clientes no desean recibir las visitas de auditoría, los inconvenientes durante las mismas y las consideraciones que tienen al realizarlas en base a su amplia experiencia, adicionalmente, otro objetivo fue conocer su percepción respecto al uso que la compañía le da a la información recopilada en las auditorías ya que es parte del proceso en mención. A continuación, los principales hallazgos:
 - i. Todos los coordinadores coincidieron en los motivos por los que no se les permite ingresar al domicilio para realizar la auditoría y estos son: Desconfianza del cliente por no haber recibido una llamada previa de la empresa, sólo se encontraban menores de edad en el domicilio, el cliente no tiene tiempo o no se encontró a nadie en el domicilio. Del mismo modo, afirmaron que la razón por la que no llaman al cliente para coordinar la visita previamente es que, en ocasiones, el cliente acuerda con el agente tercerizado instalaciones que no se encuentran permitidas por la empresa.
 - ii. También concordaron en que muchas veces, una vez iniciada la auditoría, los clientes no permiten que se pueda inspeccionar toda la instalación, y sólo permiten el ingreso a ciertos espacios del hogar por cierto nivel de desconfianza aun cuando se les explicó el motivo de la auditoría en la presentación inicial. Esto genera que no se pueda obtener toda la información necesaria que una auditoría requiere.
 - iii. El tiempo promedio invertido en realizar una auditoría de instalación varía, pero oscila entre 20 y 30 minutos dependiendo de las facilidades que brinde el cliente para que el coordinador ingrese a los espacios donde se encuentran los equipos (decodificadores) y la instalación en

general. Asimismo, el tiempo depende de las consultas que puedan tener los clientes respecto a diversos temas propios de la instalación o relacionados con su programación o nuevos servicios.

- iv. Los coordinadores también indicaron que al mes disponen de 3 o 4 días para realizar las auditorías cuando la cantidad que les solicitan podría realizarse en máximo 2 días. Esto se debe a que tienen otras funciones que no pueden descuidar porque están relacionadas con la evaluación de todo el personal de Field Service, y que son prioridad para la jefatura y gerencia del área.
 - v. Por otro lado, la percepción que tienen los coordinadores sobre el uso que la empresa les da a los informes de auditorías es que no se aprovecha la información recolectada porque si bien ellos se encargan de brindar *feedback* a los agentes cuando encuentra malas prácticas en las auditorías, a empresa no toma las medidas correctivas necesarias y con prontitud, lo que hace que los informes queden sólo en una etapa de monitoreo.
 - vi. Finalmente, los coordinadores concordaron en que no deberían presentarse problemas técnicos con la instalación en un plazo mínimo de 1 año ya que, por un lado, los materiales de instalación son de buena calidad y, por otro lado, todos los técnicos instaladores son capacitados y evaluados con un examen virtual antes de laborar para la empresa tercerizada.
2. Proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”: Las entrevistas fueron dirigidas a todos los colaboradores que tienen participación en la generación de penalidades (ver *Anexo 10*) porque como se puede observar en la *Figura 10*, hay repetición de varias actividades en el proceso. A continuación, los principales hallazgos resultantes de las entrevistas:
- i. Existe un consenso de todos los colaboradores encuestados sobre el objetivo principal de la aplicación de penalidades a los agentes tercerizados. Todos indicaron que lo que se busca es reducir las malas prácticas de los agentes evitando, de esa manera, reclamos de los clientes.
 - ii. Sobre su percepción de la eficiencia del proceso resaltaron varias opiniones:
 - Ausencia de SLA: Todos los colaboradores comentaron que no están definidos los tiempos en que cada área debe realizar la actividad que le corresponde, lo cual, genera demoras en la aplicación de penalidades.
 - Ausencia de procedimientos claros: Algunos coordinadores de Field Service indicaron que la entrega de información la realizan por correo electrónico y otros en físico porque no hay una regla definida para esta actividad. Los analistas de Command Center indicaron que las entregas de informe de auditoría en físico generan un reproceso para

ellos porque tienen que cargar la información en el sistema y se corre el riesgo de traspapelar los informes. De igual forma, el coordinador del área Legal indicó que el correo electrónico no es el medio más adecuado por el que los analistas de Legal deben recibir casos de incumplimiento porque no permite llevar un registro de todos los casos por agente en un periodo determinado y sumado a un desorden en la gestión, conlleva a no poder tomar acciones de mediano o largo plazo.

- Exceso de autorizaciones: Los analistas de Command Center comentaron que no debería ser necesaria la aprobación de penalidad por cada caso por parte de la jefatura de Field Service si los contratos tuviesen toda la información requerida, ya que esto genera que el envío del informe al área Legal se retrase, comentan que el tiempo de aprobación por parte de la jefatura puede tardar, en ocasiones, más de 1 semana.
- iii. Existe una insatisfacción por parte de todas las áreas respecto a las demoras del proceso. Los analistas de Command Center y coordinadores de Field Service manifestaron que se invierte horas hombre en recopilar la información, ordenarla y presentarla, y al final no hay una acción correctiva para los agentes porque los casos se quedan en cola por la demora del área Legal. Sin embargo, el analista Legal indicó que en lugar de presentar numerosos casos por separado, se debería presentar un consolidado con los incumplimientos más recientes de los agentes para evaluar si aplicar un solo monto de penalidad o evaluar otras medidas por aquellos agentes que reinciden constantemente en malas prácticas. Adicionalmente, comentó que actualmente existen sólo dos analistas en el área Legal que no permite la evaluación puntual de casos aislados y, justamente por ello, se requiere un consolidado por agente.
- iv. Los colaboradores indicaron que no existe barreras de comunicación entre áreas, sin embargo, el problema radica en que no hay procedimientos claros y SLA que permitan identificar si todas las áreas están cumpliendo con las actividades necesarias.
- v. El coordinador de Planeamiento de Ventas y Operaciones indicó que no se toman en cuenta las penalidades aplicadas por este proceso en los objetivos establecidos para los agentes, y por ello, no se coordina este tema con las áreas involucradas en el proceso. Mencionó que sólo se maneja un indicador relacionado a los servicios solicitados por los clientes por fallas técnicas, dentro de los primeros 30 días de instalación (indicador SIN 30), donde se descuenta al agente la comisión realizada por la instalación inicial. Comenta que a veces esto no es muy efectivo porque existen agentes que atienden servicios técnicos en la misma

zona donde atendieron la instalación, y pueden cerrar la orden de trabajo alegando que el servicio técnico se solicitó por fallas propias de los equipos.

- vi. El coordinador de Planeamiento de Ventas y Operaciones también indicó que el tiempo que debería demorar la aplicación de penalidades no debería exceder 15 días calendario para poder planificar nuevos ajustes en la evaluación de los agentes todos los meses y coordinar capacitaciones extra para los mismos.

Para sustentar la información obtenida en las entrevistas por el proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”, se utilizó una muestra de 25 casos de penalidad procesados en el primer trimestre del 2019, donde se verificó que el cuello de botella se presenta en la gestión del área Legal porque constituye, en promedio, el 60% del tiempo total para la aplicación de una penalidad. Del mismo modo, es muy variable el tiempo que demora el área de Command Center en enviar un informe al área Legal porque solicita constantes aprobaciones a la jefatura de Field Service (Ver *Tabla 15*).

Tabla 15. Número de días en que se aplica una penalidad a un agente tercerizado

Item	Fecha de envío al área de Command Center	Fecha de envío al área Legal	Fecha de elaboración de carta de penalidad	Fecha de carga de penalidad en el sistema	Nº de días en validación por Command Center	Nº de días en validación por Legal	Nº de días para la carga de penalidad en el sistema
Solicitud 1	1-Mar	7-Mar	14-Mar	16-Mar	6	7	2
Solicitud 2	1-Mar	9-Mar	16-Mar	19-Mar	8	7	3
Solicitud 3	4-Mar	10-Mar	25-Mar	27-Mar	6	15	2
Solicitud 4	6-Mar	10-Mar	22-Mar	25-Mar	4	12	3
Solicitud 5	7-Mar	9-Mar	16-Mar	18-Mar	2	7	2
Solicitud 6	18-Mar	30-Mar	11-Abr	14-Abr	12	12	3
Solicitud 7	21-Mar	1-Abr	9-Abr	11-Abr	3	8	2
Solicitud 8	22-Mar	23-Mar	30-Mar	31-Mar	1	7	1
Solicitud 9	29-Mar	5-Abr	18-Abr	20-Abr	7	13	2
Solicitud 10	1-Abr	4-Abr	14-Abr	17-Abr	3	10	3
Solicitud 11	1-Abr	13-Abr	1-May	3-May	12	18	2
Solicitud 12	6-Abr	12-Abr	27-Abr	30-Abr	6	15	3
Solicitud 13	7-Abr	10-Abr	25-Abr	26-Abr	3	15	1
Solicitud 14	10-Abr	16-Abr	29-Abr	30-Abr	6	13	1
Solicitud 15	22-Abr	26-Abr	7-May	8-May	4	11	1
Solicitud 16	23-Abr	1-May	19-May	21-May	8	18	2
Solicitud 17	25-Abr	1-May	8-May	10-May	6	7	2
Solicitud 18	26-Abr	28-Abr	16-May	18-May	2	18	2
Solicitud 19	27-Abr	1-May	9-May	12-May	4	8	3
Solicitud 20	3-May	8-May	28-May	30-May	5	20	2
Solicitud 21	6-May	14-May	26-May	28-May	8	12	2
Solicitud 22	9-May	16-May	27-May	29-May	7	11	2
Solicitud 23	25-May	6-Jun	21-Jun	23-Jun	2	15	2
Solicitud 24	25-May	5-Jun	26-Jun	27-Jun	11	21	1
Solicitud 25	28-May	7-Jun	19-Jun	22-Jun	10	12	3
Promedio					6	12	2

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

Entonces, como resumen de la evaluación cualitativa se encontró la siguiente información relevante para la elaboración de la propuesta de mejora:

- a) No existen actividades previas a las visitas de auditoría que reduzcan la probabilidad de no concretarlas debido a que hay una falta de recursos humanos y de infraestructura. Es decir, por un lado, los coordinadores de Field Service deben brindar prioridad a otras funciones y no derivan suficiente tiempo a las auditorías de campo, y por otro lado, no hay recursos de infraestructura que permitan contrarrestar el riesgo de distorsión del resultado de las auditorías al haber comunicación con el cliente previa visita.
- b) No hay un máximo de días establecidos por actividad (SLA) en la aplicación de penalidades lo que genera un cuello de botella en todo el proceso.
- c) Se observa la ausencia de procedimientos claros de cómo presentar la información de un área a otra y contratos sin montos de penalidad completos, también genera demoras en el flujo de información.

Evaluación Cuantitativa

Luego de identificar de forma cualitativa las principales razones por las que hay demoras o no se concretan los procesos de “Auditorías de campo” y “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”, se procedió a medirlos cuantitativamente con indicadores que servirán como recursos de seguimiento en la propuesta de mejora.

1. Eficacia del proceso “Auditorías de campo”:

Se definió el siguiente indicador en base al benchmarking con una empresa par ubicada en Argentina, la cual cuenta con mejores resultados, y logra concretar como mínimo un 60% de sus auditorías programadas.

$$\text{KPI}_1: \quad \text{Eficacia del proceso (\%)}: \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ de auditorías realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de auditorías programadas}}$$

Entonces, con información del 2019, se encontró que, en promedio, sólo un 54% de las auditorías programadas a nivel nacional se concretaron, es decir, hubo un gasto innecesario por aquellas visitas en donde no se pudo realizar las auditorías.

Tabla 16. Eficacia del proceso "Auditorías de campo"

Regiones	N° total de auditorías programadas	N° total de auditorías realizadas	N° total de auditorías no realizadas	Eficacia (%)
Lima	575	363	212	63.13%
Norte	236	132	104	55.93%
Centro	112	67	45	59.82%
Oriente				
Sur	285	109	176	38.25%
Total	1,208	671	537	55.55%

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

2. Eficiencia del proceso "Auditorías de campo":

Como ya se mencionó, las auditorías que se desarrollan de forma preventiva, nacen como indicación de la jefatura de Field Service, sin embargo, en esta directriz no se considera el uso de medidas estadísticas que sustenten el número de auditorías solicitado a los coordinadores de Fiel Service, es decir, un muestreo adecuado.

Para la selección de una muestra primero se debe determinar la unidad de análisis, es decir, las personas, organizaciones, comunidades, materiales, etc., sobre qué o quiénes se van a recolectar datos dependiendo de lo que se desee investigar (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Luego de ello, se debe determinar la población, que es el conjunto de todos los elementos a ser estudiados, y finalmente la muestra, que es el subgrupo de la población (Triola, 2009). En este caso, las unidades de análisis son los distritos ya que en cada uno existen instalaciones realizadas por una empresa tercerizada en particular, y la población es el conjunto de todos los distritos donde las empresas tercerizadas realizaron instalaciones, las cuales deben tener una antigüedad menor a un año, como se indicó en la sección 4.1.2.

Por otro lado, considerando el factor que se busca evaluar, es preciso dividir la población de acuerdo a estratos, ya que las unidades de análisis tienen particularidades por cada uno. Asimismo, dado que dentro de cada estrato, todas las unidades ya están reunidas bajo un mismo criterio, por fines de costo y tiempo, también se puede realizar un muestreo por conglomerados y al azar. El muestreo por conglomerados se realiza cuando los hogares de los clientes se encuentran dispersos a nivel geográfico y es más eficiente las visitas dentro de una misma zona, mientras que, el muestreo aleatorio simple permite que todas las unidades seleccionadas dentro del conglomerado tengan la misma probabilidad de ser escogidas (Otzen & Manterola, 2017). Y dependiendo del número de pasos, el muestreo se denominará bietápico o polietápico, ya que se puede dividir a la población sólo

por estratos y por un nivel de conglomerados, o se puede tener más niveles de muestreo por conglomerados (Triola, 2009). Dicho esto, se describe cómo se realizaría el muestreo polietápico:

Primero, se agrupan los distritos con instalaciones realizadas por cada empresa tercerizada a nivel nacional; segundo, se elige al azar un par de distritos considerando que ya están agrupados bajo un mismo criterio; tercero, se establecen conglomerados dentro de cada distrito (urbanizaciones) para que también sean elegidos aleatoriamente, y cuarto; se eligen dentro de las urbanizaciones seleccionadas, una muestra de hogares.

Las instalaciones realizadas por las empresas tercerizadas a nivel nacional, ascienden a 64,563 instalaciones para el año 2019 y en la *Tabla 17*, se encuentra el porcentaje que representan las instalaciones de cada una de ellas (estratos) en la población total:

Tabla 17. Tamaño poblacional por estrato para la población

Estrato	Porcentaje dentro de la población objetivo	Tamaño (N_h)
ES01	2.00%	1 576
ES02	2.26%	1 457
ES03	4.82%	3 115
ES04	3.32%	2 142
ES05	1.67%	1 076
ES06	2.78%	1 796
ES07	2.03%	1 310
ES08	2.66%	1 720
ES09	1.56%	1 006
ES10	4.54%	2 933
ES11	0.86%	556
ES12	1.26%	811
ES13	2.39%	1 541
ES14	2.40%	1 551
ES15	1.53%	988
ES16	2.22%	1 432
ES17	2.06%	1 328
ES18	1.65%	1 068
ES19	3.10%	2 001
ES20	1.53%	986
ES21	5.08%	3 277
ES22	3.23%	2 087
ES23	8.58%	5 542
ES24	7.32%	4 727
ES25	5.35%	3 453
ES26	5.39%	3 483
ES27	5.12%	3 307
ES28	2.69%	1 734
ES29	2.77%	1 790
ES30	2.02%	1 301
ES31	2.05%	1 321
ES32	3.33%	2 148
Total	100.00%	64 563

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

Para el cálculo de la muestra que debe ser auditada, se utilizó la siguiente fórmula, aplicada a una población finita (Cochran, 2010):

$$n = \frac{\sum_{h=1}^L N_h p_h q_h}{N \frac{e^2}{Z^2} + \frac{1}{N} \sum_{h=1}^L N_h p_h q_h}$$

Dónde:

- N: Es el tamaño de la población o total poblacional
- N_h : Es el tamaño del estrato h.
- p_h : Es la proporción de instalaciones en el estrato h que cumplen con los criterios de calidad.
- q_h : Es la proporción de instalaciones en el estrato h que no cumplen con los criterios de calidad.
- e: Es el error de estimación.
- Z: Es la abscisa de la distribución normal para un nivel de confianza determinado.

Ahora bien, tomando en cuenta los siguientes datos:

- N tamaño poblacional igual a 64,563 instalaciones
- Error de estimación (e) del 5%.
- Nivel de confianza del 95% (Z=1.96)
- Valor de p_h : Se determinó 0.5 porque no hay un estudio previo. Luego, el valor de q_h sería igual al complemento: $1.00 - 0.5 = 0.5$.

Reemplazando en la fórmula anterior, se obtiene que la muestral total debe ser 381 auditorías y en la *Tabla 18*, se pueden observar las muestras representativas para cada empresa tercerizada.

Tabla 18. Asignación proporcional del tamaño muestral de la muestra

Empresa tercerizada (estrato)	Porcentaje dentro de la población objetivo	Tamaño (N_h)	n_h
ES01	2.00%	1576	8
ES02	2.26%	1457	9
ES03	4.82%	3115	18
ES04	3.32%	2142	13
ES05	1.67%	1076	6
ES06	2.78%	1796	11
ES07	2.03%	1310	8
ES08	2.66%	1720	10
ES09	1.56%	1006	6
ES10	4.54%	2933	17

Empresa tercerizada (estrato)	Porcentaje dentro de la población objetivo	Tamaño (N _h)	n _h
ES11	0.86%	556	3
ES12	1.26%	811	5
ES14	2.40%	1551	9
ES16	2.22%	1432	8
ES17	2.06%	1328	8
ES18	1.65%	1068	6
ES19	3.10%	2001	12
ES20	1.53%	986	6
ES21	5.08%	3277	19
ES22	3.23%	2087	12
ES23	8.58%	5542	33
ES24	7.32%	4727	28
ES25	5.35%	3453	20
ES26	5.39%	3483	21
ES27	5.12%	3307	20
ES28	2.69%	1734	10
ES29	2.77%	1790	11
ES30	2.02%	1301	8
ES31	2.05%	1321	8
ES32	3.33%	2148	13
Total	100.00%	64563	381

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

Entonces, comparando el número de auditorías que debieron realizarse, mediante el cálculo estadístico presentado, con el número de auditorías que fueron realizadas, se puede inferir que no se está midiendo adecuadamente el desempeño de cada tercero, lo cual es desfavorable para la toma de decisiones de mejora.

Gartner & Naughton (1988) mencionan que el uso de estadística es fundamental para analizar el comportamiento de variables y realizar ajustes en la gestión, y en este caso, la ausencia de estadística no permite obtener una muestra representativa para extraer conclusiones sobre el universo de nuevas instalaciones, y en consecuencia, implementar un adecuado plan de acción para reducir las malas prácticas de los agentes tercerizados. Por ello, considerando que a través de un correcto muestreo, se podrá evaluar y controlar mejor las operaciones de los terceros, este proceso será medido en base al número de deficientes instalaciones encontradas.

$$KPI_2: \quad \text{Eficiencia del proceso (\%)}: \frac{\text{N}^\circ \text{ de deficientes instalaciones por agente}}{\text{Total de instalaciones por agente con antigüedad menor a 1 año}}$$

3. Eficiencia del proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”:

Para evaluar la eficiencia de este proceso, se partió de la expectativa del área de Planeamiento de Ventas y Operaciones, quien es la encargada de definir los criterios de evaluación para los agentes mes a mes. El coordinador de esta área indicó que una aplicación de penalidad no debería demorar más de 15 días calendario a fin de tomar acciones oportunas, y en base a ello, se definió el siguiente indicador:

$$\text{KPI}_3: \quad \text{Eficiencia del proceso (\%)}: \quad \frac{15 \text{ días calendario}}{\text{N}^\circ \text{ de días en que se ejecuta una penalidad}}$$

Con la muestra de 25 casos de penalidad procesados en el primer trimestre del 2019, se evidenció que la eficiencia es casi nula puesto que sólo en tres casos fue mayor a 100%, es decir, el 11.54% del total de la muestra (ver *Tabla 19*).

Tabla 19. Eficiencia del proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”

Item	Nº de días en validación por Command Center	Nº de días en validación por Legal	Nº de días para la carga de penalidad en el sistema	Nº total de días	Eficiencia (%)
Solicitud 1	6	7	2	15	100.00%
Solicitud 2	8	7	3	18	83.33%
Solicitud 3	6	15	2	23	65.22%
Solicitud 4	4	12	3	19	78.95%
Solicitud 5	2	7	2	11	136.36%
Solicitud 6	12	12	3	27	55.56%
Solicitud 7	3	8	2	13	115.38%
Solicitud 8	1	7	1	9	166.67%
Solicitud 9	7	13	2	22	68.18%
Solicitud 10	3	10	3	16	93.75%
Solicitud 11	12	18	2	32	46.88%
Solicitud 12	6	15	3	24	62.50%
Solicitud 13	3	15	1	19	78.95%
Solicitud 14	6	13	1	20	75.00%
Solicitud 15	4	11	1	16	93.75%
Solicitud 16	8	18	2	28	53.57%
Solicitud 17	6	7	2	15	100.00%
Solicitud 18	2	18	2	22	68.18%
Solicitud 19	4	8	3	15	100.00%
Solicitud 20	5	20	2	27	55.56%
Solicitud 21	8	12	2	22	68.18%
Solicitud 22	7	11	2	20	75.00%
Solicitud 24	11	21	1	33	45.45%
Solicitud 25	10	12	3	25	60.00%
Promedio	6	12	2	20	73.53%

Elaboración propia, Fuente: La empresa, 2019.

Finalmente, con los resultados de la evaluación cuantitativa, se ratificó y complementó la información obtenida en la evaluación cualitativa respecto a los siguientes puntos:

- Primero, ya se había determinado que hacían falta recursos humanos y de infraestructura para el proceso “Auditorías de campo”, sin embargo, esta medición contemplaba un número no representativo de instalaciones que debían ser auditadas.
- Con una medición estadística, se determinó que la muestra representativa que corresponde auditar es mucho mayor de la que se inspecciona actualmente.
- Por ello, la propuesta de mejora considerará un cálculo óptimo de recursos para que se pueda realizar las auditorías a una muestra representativa de instalaciones.
- Segundo, se había determinado que existe un cuello de botella en el proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”, sin embargo, al contrastar el tiempo de todo el proceso con la expectativa del área de Planeamiento de Ventas y Operaciones, se evidenció que además de la incorporación de SLA’s, procedimientos claros y mejora en los contratos de los terceros, también será necesario incluir la adopción de nuevos recursos que permitan automatizar las tareas que todas las áreas le dedican al proceso.

4.1.5 Rediseño del proceso

Después de documentar los procesos y evaluar los cambios que se necesita en ambos se procede a explicar la propuesta de mejora:

1) Nuevo proceso para realizar las auditorías de campo:

En la evaluación de desempeño se determinó que es muy importante el paso de contactar a los clientes antes de realizar la auditoría de campo ya que aumenta la probabilidad de concretarla exitosamente. Por ello, se rediseñó el proceso (ver *Figura 11*) para que se coordine con ellos previa visita, es decir, se agregó una nueva actividad y se incluyó la participación de nuevo personal que se encargue de ésta. El personal propuesto debe pertenecer al área de *Customer Care*, ya que en ésta se cuentan con procedimientos de cómo manejar un adecuado *speech* en la llamada a los clientes para explicarles el motivo de la visita y los requerimientos en la misma.

Asimismo, se plantea la modificación de un recurso de infraestructura ya existente, es decir, la incorporación de una herramienta al actual sistema por donde *Customer Care* realiza envío de

comandos a la señal de los clientes¹³, para que se les solicite aceptar la visita de auditoría desde su televisor cuando les llegue un mensaje breve (por ejemplo: “OK, acepto la visita de auditoría en la fecha dd/mm/aa a las hh:mm). De esta forma, se brindará mayor confianza a los clientes de que la comunicación es realizada por la empresa y aumentará la probabilidad de visitas exitosas.

Por otro lado, se propone la incorporación de un nuevo recurso de infraestructura que seleccione la muestra de clientes que el personal de *Customer Care* debe contactar. Esto debido a que en la evaluación de desempeño se encontró la inexistencia de un muestreo representativo de instalaciones. El beneficio de este nuevo recurso será tanto calcular de forma estadística un número de auditorías representativo para evaluar a cada agente tercerizado como evitar una inversión de tiempo en esta actividad.

Además, con el recurso en mención se aumentará la eficiencia del proceso, por los ahorros de costo y tiempo en campo, ya que seleccionará los hogares usando un muestreo polietápico, de la siguiente manera: Primero, filtrará las instalaciones por cada agente tercerizado con una antigüedad menor a 1 año y que no hayan sido seleccionadas anteriormente para una auditoría, segundo, dividirá a estas instalaciones por estratos (grupo de distritos asignados a cada empresa tercerizada) para escoger aleatoriamente algunos distritos, y luego con una división por conglomerados en dos fases, escoja aleatoriamente las urbanizaciones y los hogares.

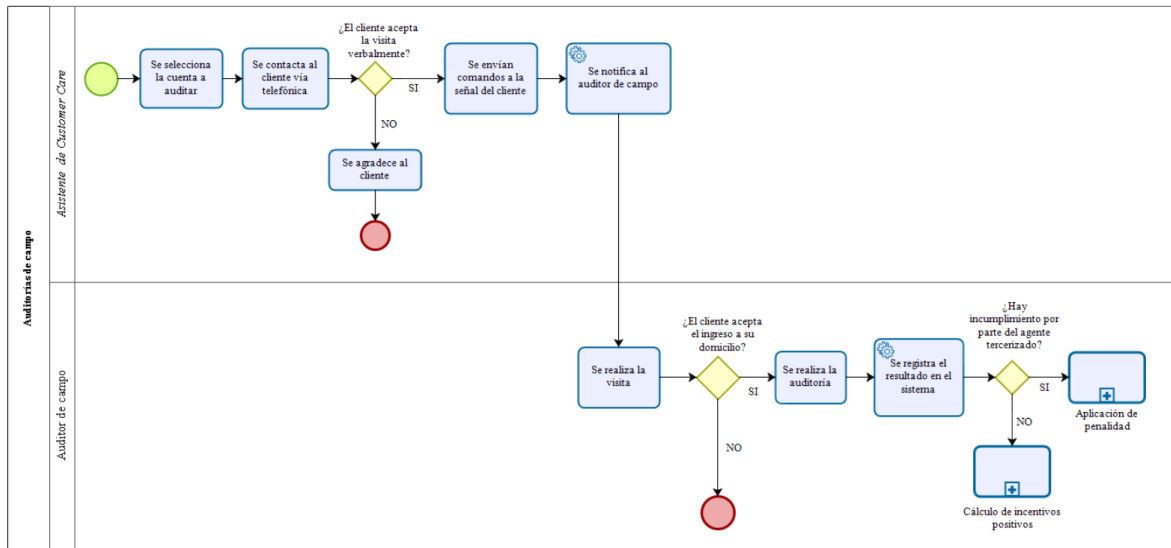
Por otro parte, el contar con un mayor número de auditorías implicará tener más personal para las visitas, por ello, se plantea el contrato de nuevos colaboradores que reporten al coordinador de Estándar y Calidad, ya que como también se comentó en la evaluación de desempeño, los coordinadores de Field Service, actualmente, no cuentan con tiempo suficiente y este escenario no es favorable para la nueva propuesta que busca inspeccionar un volumen más grande de instalaciones.

Otro recurso que se plantea es el uso de un aplicativo para que el auditor de campo demore menos tiempo en recopilar la información durante la visita, ya que, el aplicativo deberá tener un check list que le permita completar toda la información requerida evitando que se complete mediante textos, y en consecuencia, disminuyendo el tiempo de auditoría. Asimismo, este aplicativo deberá enviar toda la información recopilada a una fuente de almacenamiento bajo un formato estándar para que luego

¹³ La tarea de envío de comandos se explicó en el apartado *Análisis interno*.

se puedan realizar otros procesos, los cuales están relacionados a la aplicación de penalidades a las empresas u otorgarles beneficios monetarios. Del mismo modo, este aplicativo deberá guardar la ruta diaria del auditor de campo, automáticamente después de que los clientes acepten la visita. Con ello, se evita también inversión de tiempo en indicaciones de parte de *Customer Care* sobre las direcciones donde se deben realizar auditorías. Actualmente se cuenta con un aplicativo para los técnicos instaladores de las agencias tercerizadas, por lo que se solicitaría al proveedor de servicios digitales que modifique el recurso ya existente.

Figura 11. Nuevo flujograma propuesto para el proceso “Auditorías de campo”



Elaboración propia.

Ahora bien, ya explicado los recursos y actividades que se deben incorporar al nuevo proceso planteado, se calculará la cantidad de recursos humanos que se necesitan. Considerando las opiniones de los coordinadores de Fiel Service sobre el tiempo que toma atender una auditoría de campo (ver *Evaluación Cualitativa*), el número de auditorías que deben realizarse (ver *Tabla 18*), el porcentaje de auditorías que se espera no concretar (de acuerdo al objetivo del KPI₁), el tiempo promedio que demora actualmente la llamada telefónica a un cliente para programar una visita técnica (dato obtenido de los procedimientos actuales con los que cuenta el área de *Customer Care*), y el porcentaje de clientes que no acepten la visita de auditoría en la llamada telefónica (dato obtenido del *benchmarking* realizado con la empresa par en Argentina) se calculó la cantidad de nuevo personal de *Customer Care* y de Estándar y Calidad, es decir, auditores (ver *Tabla 20*).

Tabla 20. Cálculo de personal para el nuevo proceso "Auditorías de campo"

N° de auditorías efectivas en un mes (80% de auditorías programadas)	381
N° de auditorías no efectivas en un mes (20% de auditorías programadas)	95
N° de auditorías programadas en un mes (70% de las llamadas telefónicas)	476
N° de clientes que no aceptan las visitas en un mes (30% de las llamadas telefónicas)	204
N° de llamadas telefónicas para programar visitas de auditoría en un mes	680
Tiempo promedio para atender una auditoría de campo (min)	35
Tiempo promedio de desplazamiento entre dos hogares cercanos (min)	15
Tiempo promedio de una llamada telefónica para coordinar la visita (min)	10
Tiempo de trabajo por personal de <i>Customer Care</i> en un mes (min)	11520
Tiempo de trabajo por auditor de campo en un mes (min)	10800
Tiempo promedio para atender las auditorías efectivas en un mes(min)	19050
Tiempo promedio para atender las auditorías no efectivas en un mes(min)	1429
N° de auditores de campo requerido	2
N° de colaboradores de <i>Customer Care</i> requerido	1

Elaboración propia.

En conclusión, con el rediseño de este primer proceso, se espera que la eficacia de las visitas aumente a un 80% (relación KPI₁) en el primer año y se mantenga en ese porcentaje permanentemente. Así como también, que el número de deficientes instalaciones se reduzca en un 50% (relación KPI₂) en el primer año y siga disminuyendo en 30% los siguientes años.

2) Nuevo proceso para realizar la aplicación de penalidades:

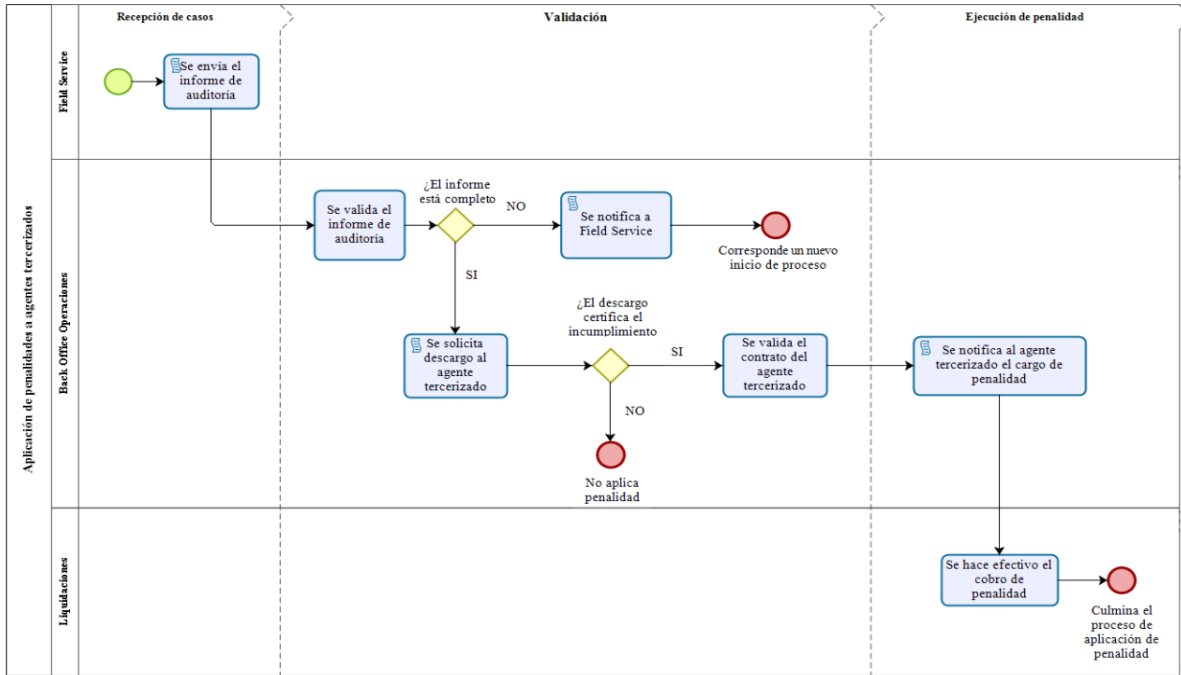
Para el rediseño del proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”, se utilizó la herramienta *benchmarking*, con la cual, se examinó el actual proceso que tiene una empresa par en Argentina con mejores resultados en el control del *outsourcing*, y se halló que el número de actividades realizadas para la aplicación de penalidades y el tiempo invertido en el proceso es menor que el de Perú (ver *Figura 12*) porque las áreas involucradas no necesitan realizar cálculos de nuevos montos de penalización y solicitar aprobación a las jefaturas, ni tampoco existe una intervención del área Legal para la reevaluación del incumplimiento y elaboración de cartas de penalidad. Las razones por las que no realizan estas actividades en el proceso de la empresa par son las siguientes:

1. Los contratos de los agentes tercerizados tienen todos los incumplimientos asociados a montos de penalidad, por lo que no se requiere el cálculo de nuevos montos por el área que valida el incumplimiento y, por ende, no se necesita solicita aprobación a jefaturas que generen demoras en la aplicación de la penalidad.

- Las áreas que validan los incumplimientos tienen total autonomía y responsabilidad en la aplicación de penalidades porque se realiza un comité semanal con el área Legal para que esta brinde su opinión sobre los casos y precise los pasos faltantes en el procedimiento.

Es por ello que todos los casos que ingresan para una aplicación de penalidad, demoran en procesarse como máximo de 12 a 15 días calendario.

Figura 12. Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados en una empresa par



Elaboración propia, Fuente: Empresa par de Argentina.

En el contexto local, por políticas generales de la empresa se requiere que toda documentación formal enviada a terceros sea validada y procesada por el área Legal por lo que no se puede desligar la participación de esta área en el proceso, sin embargo, sí se puede cambiar la forma de presentación de los casos. Es por ello que se planteará el rediseño de este proceso con la incorporación de nuevos recursos, modificación de algunos y aprovechamiento de otros para eliminar actividades realizadas actualmente sin desligar la participación del área Legal y de esa forma, reducir el tiempo total del proceso (ver *Figura 13*).

Primero, se plantea aprovechar el uso del aplicativo sugerido para las auditorías de campo para recopilar los informes de estas en una base de datos de manera automática. Esto con el fin de eliminar

la primera actividad del proceso actual “Aplicación de penalidades a agentes tercerizados” en la cual se presenta inversión de tiempo para revisar que toda la información de las auditorías se encuentre completa. En otras palabras, se propone la incorporación de un recurso adicional que permita almacenar todos los reportes de auditorías que ya estarían completos según la funcionalidad del aplicativo usado en campo.

Segundo, se propone la modificación de un recurso de información, es decir, del contrato de los agentes tercerizados para que incluya un cuadro con todos los montos de penalidad necesarios a fin de eliminar la actividad de solicitudes de aprobación que generan demoras en el proceso.

Tercero, se propone cambiar la actividad de envío de información al área Legal, es decir, se propone que el flujo de información entre las áreas de Legal y Command Center ya no sea a través de correos electrónicos, sino a través de una carpeta compartida donde se carguen todos los reportes de auditoría con solicitud de descargo por cada agente tercerizado a fin de que la información se encuentre ordenada y al área Legal le tome menos tiempo la validación de los casos. Asimismo, para reducir el riesgo de envío de información faltante, es decir, que no haya descargo del agente tercerizado por cada caso, se propone que el recurso utilizado como fuente de almacenamiento de los reportes de auditoría tenga una herramienta de restricción que no permita descargarlos si no cuenta los descargos de los agentes, de esa forma se evitan reprocesos que impliquen demoras en todo el proceso.

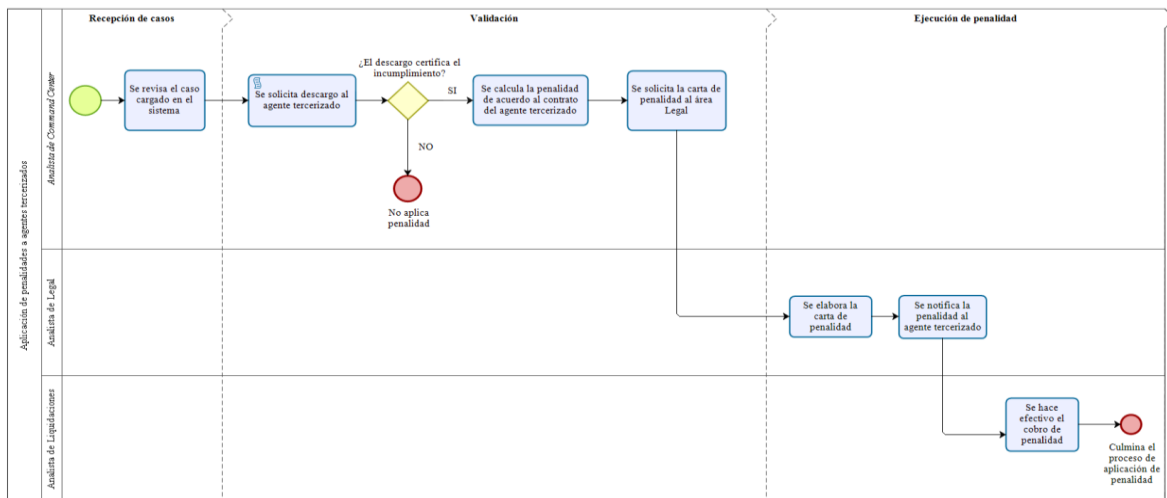
Cuarto, también se propone modificar la actividad de envío de carta de penalidad al tercero mediante un courier porque existe la probabilidad de no encontrar a ningún representante en su dirección fiscal, en lugar de ello, se propone que los coordinadores de Field Service, quienes se reúnen cada tres días, en promedio, con los gerentes de las empresas tercerizadas para revisar planes y metas, sean los encargados de entregarles las cartas de penalidad para obtener un cargo firmado y se pueda aplicar la penalidad en menos tiempo.

Quinto, se propone que el nuevo proceso planteado cuente con SLA’s para que no sólo se carguen las penalidades en las liquidaciones de los agentes al siguiente mes, sino también, se puedan identificar de forma más rápida las malas prácticas recurrentes para que el área de Planeamiento pueda definir acciones oportunas.

Finalmente, con el rediseño de este segundo proceso, se espera que la empresa logre procesar los casos de penalidad en 15 días calendario como máximo (relación KPI₃). Se proponen los siguientes SLA:

- 1 día calendario para la revisión de informes cargados en la base de datos de auditorías y envío de correo electrónico a los agentes tercerizados solicitando el descargo (la revisión debe ser diaria).
- 2 días calendario de espera para que el agente tercerizado envíe el descargo.
- 1 día calendario para el cálculo de penalidad y carga de la solicitud de descargo en la carpeta compartida con Legal (apenas se cumplan los 2 días otorgados a los agentes).
- 3 días calendario para que el área Legal elabore la carta de penalidad.
- 2 días calendario para que Legal le entregue al coordinador de Field Service el documento de penalidad (el coordinador de Field Service visita una vez por semana al gerente de cada tercero) y notifique por correo al área de Liquidaciones.
- 1 día calendario a partir de la solicitud del área Legal, para que Liquidaciones ingrese la penalidad en el sistema.

Figura 13. Nuevo flujograma propuesto para el proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”



Elaboración propia.

En síntesis, considerando la actual situación de la empresa, la cual tiene procesos de control preventivo no eficientes, por varias razones ya identificadas, se planteó como propuesta de mejora, el rediseño de los mismos con incorporación de recursos que agilicen el flujo de información de un área a otra y que reduzcan el riesgo de tener reprocesos por envíos de información incorrecta, asimismo, este rediseño considera la ejecución de nuevas actividades gracias a la incorporación de otros recursos que permitirán monitorear un volumen adecuado de instalaciones y, en consecuencia, realizar un proceso más eficiente.

4.2 Aplicación de la mejora continua a la gestión de procesos

En base a lo indicado en la norma ISO 9001:2105, luego de que la empresa incorpore los nuevos procesos propuestos en su gestión, será muy importante el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos para definir nuevos cambios o la estandarización de los mismos.

En este caso, ya se realizó la planificación de nuevos procesos a lo largo del capítulo 4, y en base a la situación identificada en el capítulo 2, por lo que ahora se definirán actividades correspondientes a las etapas *Verificar* y *Actuar* del ciclo PHVA para identificar las diferencias entre los resultados obtenidos y planificados, y tomar acción para cerrar las brechas:

Primero, se propone comités mensuales entre el jefe de Planeamiento de Ventas y Operaciones y los auditores de campo para exponer los resultados esperados versus los alcanzados sobre la ejecución de auditorías de campo (relación KPI₁), a fin de conocer de manera oportuna las razones por las que no se pudo alcanzar el objetivo o los factores que ayudaron a que se alcance.

Segundo, se propone comités mensuales entre el jefe de Planeamiento de Ventas y Operaciones, el jefe y analista del área Legal, y el jefe y analista del área de Command Center para exponer los resultados del cumplimiento de SLA's y ver si se cumplen con los mismos, o si se necesitan ajustes a estos, en base al volumen de información procesada.

Tercero, se propone comités trimestrales entre las áreas de Field Service, Planeamiento de Ventas y Operaciones, Estándar y Calidad, y Legal para evaluar el desempeño de los agentes tercerizados a fin de verificar quienes están alcanzando el objetivo planteado para el KPI₂, de modo que, se recompense a aquellos que por seis meses consecutivos alcancen el objetivo, mediante un nuevo esquema de incentivos, el cual consistirá en otorgar un bono por cada instalación auditada con adecuados estándares calidad, y el monto del bono corresponderá a 3 veces la comisión recibida por la instalación inicial de cada equipo (ver *Anexo 11*), se propongan capacitaciones intensivas para aquellos que no tengan los resultados esperados en el rango de tiempo mencionado, o se plantee la necesidad de buscar otra empresa tercerizada si no hay una evolución positiva del desempeño en un periodo determinado por las áreas en mención.

Por otro lado, como parte de los principios del sistema de gestión de la calidad implantado por la norma ISO 9001:2015, se propone una comunicación formal a todas las áreas de la empresa sobre los logros obtenidos en ambos procesos y su relación con la satisfacción de los clientes, con el fin de incrementar el compromiso del personal en los procesos de control.

Finalmente, considerando que la propuesta de mejora impacta en los objetivos generales de la compañía, se propone que exista una evaluación 360° en la empresa, que comience con el personal

de Planeamiento de Ventas y Operaciones, Command Center, Legal y Liquidaciones (relación KPI₃), de modo que exista un mayor compromiso en los procesos de control a las operaciones tercerizadas.

Tabla 21. Nuevo esquema de incentivos a los agentes tercerizados

Tipo de servicio	Comisiones actuales			Nuevas Comisiones (posterior visita de auditoría)	
	Detalle	Fijo	Variable	Total	Plus
Otro servicio a la base	Servicio técnico adicional (no averías)	S/27.00	S/5.00	S/32.00	N/A
Servicio técnico	Servicio técnico por averías	S/28.00	S/8.00	S/36.00	N/A
Mudanza	Mudanza	S/45.00	S/14.00	S/59.00	N/A
Básica	Instalación Primera Visita	S/85.00	S/30.00	S/115.00	S/345.00
Adicional 1	Instalación Primera Visita	S/25.00	S/22.00	S/47.00	S/141.00
Adicional 2	Instalación Segunda Visita	S/35.00	S/30.00	S/65.00	N/A

Elaboración propia.

Capítulo 5. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

5.1 Costos de la propuesta de mejora

De acuerdo a lo expuesto en la sección 4.1.5, para la puesta en marcha de la propuesta de mejora será necesario la incorporación de recursos de infraestructura así como de nuevo personal, es por ello que a continuación se detalla la inversión necesaria:

Costo por recursos de infraestructura:

Para el cálculo de la inversión en los recursos de infraestructura, se consultó al especialista del área de IT, encargado de coordinar con los actuales proveedores de servicios digitales, cuáles serían los montos aproximados por la adecuación y mantenimiento de las plataformas y aplicativos necesarios. Los mismos son mostrados a continuación:

- El costo por la implementación de la plataforma que calcule el número de cuentas que deben ser auditadas y seleccione las cuentas, de acuerdo a los criterios establecidos, ascendería a S/41,400.00. Asimismo, el costo anual por mantenimiento ascendería a S/12,420.00.

- b. El costo por la modificación de la plataforma que utiliza el personal de *Customer Care* para contactar al cliente y enviar comandos para la confirmación de la visita de auditoría ascendería a S/24,150.00. Asimismo, el costo anual por mantenimiento ascendería a S/7,245.00.
- c. El costo por la modificación del actual aplicativo de campo para que tenga un módulo al que sólo puedan acceder los auditores de campo, permita recolectar los datos de las visitas de forma práctica, los ordene en un formato estándar y envíe a una fuente almacenamiento ascendería a S/27,600.00. Asimismo, el costo anual por mantenimiento ascendería a S/8,280.00.
- d. El costo por implementar una plataforma en donde se almacenará los reportes de auditoría y que dispondrá de distintas herramientas para utilizar la información cargada, ascendería a S/8,625.00. Asimismo, el costo anual por mantenimiento ascendería a S/2,587.50.

Costo por nuevo personal:

Como se mostró en la sección 4.1.5, la necesidad de nuevo personal es para la realización de nuevas actividades del proceso “Auditorías de campo”, por lo que, en base al cálculo mostrado en la *Tabla 20* y a la información de salarios del mercado, brindada por el analista de Recursos Humanos, se calculó el costo anual correspondiente:

Tabla 22. Costo anual por el personal del nuevo proceso "Auditorías de campo"

Puesto	Cantidad	Remuneración anual	Beneficios laborales	Costo laboral total
Auditor de campo	2	S/48,000.00	S/24,816.00	S/145,632.00
Asistente de <i>Customer Care</i>	1	S/21,600.00	S/11,167.20	S/32,767.20
Total				S/178,399.20

Elaboración propia.

Cabe mencionar que el cálculo del costo laboral se realizó en base a la remuneración mensual que debe recibir cada colaborador, así como también, por los costos laborales no salariales, los cuales son, la compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad, vacaciones, seguro de salud, asignación familiar, seguro de vida, seguro complementario de trabajo de riesgo, entre otros, que en el caso de Perú, equivalen al 51.7% de la remuneración aproximadamente (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Costo por viáticos en las auditorías de campo:

De acuerdo a información recogida por las entrevistas con los coordinadores de campo (ver *Anexo 9*), se conoció que el costo promedio por auditoría local, es decir, en su lugar de residencia, ascendía

aproximadamente a S/15.00, mientras que, el costo promedio por una auditoría en un lugar fuera de residencia, depende mucho de la lejanía con el lugar de residencia, ya que se puede gastar entre S/.50 y S/.70.00. Entonces, con los costos en mención, el número de auditorías estimadas en la *Tabla 18*, considerando que el lugar de residencia de los nuevos auditores de campo debe ser Lima, y que sólo 10 de las empresas tercerizadas a nivel nacional se encuentran también en Lima, se espera que, en promedio, el costo por viáticos de auditorías ascienda a S/165,240 por año.

Tabla 23. Cálculo de viáticos anuales por las auditorías de campo

Empresa tercerizada	Nº de auditorías de campo mensual	Nº de auditorías de campo anual	Costo promedio por auditoría	Costo total anual
1	8	96	S/60	S/5,760
2	9	108	S/60	S/6,480
3	18	216	S/15	S/3,240
4	13	156	S/15	S/2,340
5	6	72	S/60	S/4,320
6	11	132	S/60	S/7,920
7	8	96	S/60	S/5,760
8	10	120	S/60	S/7,200
9	6	72	S/60	S/4,320
10	17	204	S/15	S/3,060
11	3	36	S/60	S/2,160
12	5	60	S/60	S/3,600
13	9	108	S/60	S/6,480
14	9	108	S/60	S/6,480
15	6	72	S/60	S/4,320
16	8	96	S/60	S/5,760
17	8	96	S/60	S/5,760
18	6	72	S/60	S/4,320
19	12	144	S/60	S/8,640
20	6	72	S/60	S/4,320
21	19	228	S/15	S/3,420
22	12	144	S/60	S/8,640
23	33	396	S/15	S/5,940
24	28	336	S/15	S/5,040
25	20	240	S/15	S/3,600
26	21	252	S/15	S/3,780
27	20	240	S/15	S/3,600
28	10	120	S/60	S/7,200
29	11	132	S/60	S/7,920
30	8	96	S/60	S/5,760
31	8	96	S/60	S/5,760
32	13	156	S/15	S/2,340
Total	381	4572		S/165,240

Elaboración propia.

Costo por bonos a las empresas tercerizadas:

Para estimar el costo que invertiría la empresa en los bonos entregados a los terceros que cumplen con los criterios de calidad en las instalaciones, se tomó en cuenta las siguientes premisas:

- La comisión promedio para aquellas empresas que cumplan con los criterios de calidad en las instalaciones auditadas, será de S/.486.00, calculado en base a las nuevas comisiones planteadas en la *Tabla 21*.
- El número de instalaciones que corresponde auditar está calculado en la *Tabla 18*.
- El porcentaje de instalaciones deficientes se reducirá en 50%, en el primer año de haber implementado la propuesta de mejora, y en 30% durante los siguientes cuatro años (relación KPI₂ y data histórica de la empresa par en Argentina).
- Actualmente, en el 50% de las visitas de auditoria se encuentran instalaciones que cumplen con todos los criterios de calidad. Y en el primer año de haber implementado la propuesta, un 30% de empresas tercerizadas logrará obtener el bono, y el porcentaje irá aumentando en 10% cada año (data histórica de la empresa par en Argentina).

Tabla 24. Cálculo de instalaciones deficientes por las auditorías realizadas

Empresa tercerizada	n° auditorías al mes	n° auditorías al año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			n° de instalaciones deficientes (50%)	n° esperado de instalaciones deficientes (25%)	n° esperado de instalaciones deficientes (17.5%)	n° esperado de instalaciones deficientes (12.25%)	n° esperado de instalaciones deficientes (8.58%)	n° esperado de instalaciones deficientes (6%)
1	8	96	48	24	17	12	8	6
2	9	108	54	27	19	13	9	6
3	18	216	108	54	38	26	19	13
4	13	156	78	39	27	19	13	9
5	6	72	36	18	13	9	6	4
6	11	132	66	33	23	16	11	8
7	8	96	48	24	17	12	8	6
8	10	120	60	30	21	15	10	7
9	6	72	36	18	13	9	6	4
10	17	204	102	51	36	25	18	12
11	3	36	18	9	6	4	3	2
12	5	60	30	15	11	7	5	4
13	9	108	54	27	19	13	9	6
14	9	108	54	27	19	13	9	6
15	6	72	36	18	13	9	6	4
16	8	96	48	24	17	12	8	6
17	8	96	48	24	17	12	8	6
18	6	72	36	18	13	9	6	4
19	12	144	72	36	25	18	12	9
20	6	72	36	18	13	9	6	4
21	19	228	114	57	40	28	20	14
22	12	144	72	36	25	18	12	9
23	33	396	198	99	69	49	34	24
24	28	336	168	84	59	41	29	20
25	20	240	120	60	42	29	21	14
26	21	252	126	63	44	31	22	15
29	11	132	66	33	23	16	11	8
30	8	96	48	24	17	12	8	6
31	8	96	48	24	17	12	8	6
32	13	156	78	39	27	19	13	9
Total	381	4572	2286	1143	803	561	389	272

Elaboración propia

Tabla 25. Cálculo de bono anual a las empresas tercerizadas que cumplen con los objetivos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	n° de instalaciones que cumplen con estándares de calidad	n° de instalaciones que cumplen con estándares de calidad	n° de instalaciones que cumplen con estándares de calidad	n° de instalaciones que cumplen con estándares de calidad	n° de instalaciones que cumplen con estándares de calidad
N° de instalaciones para aplicación de bono	1029	1508	2006	2510	3010
Incentivo por cada instalación	S/486.00	S/486.00	S/486.00	S/486.00	S/486.00
Total incentivo	S/499,948.20	S/732,693.60	S/974,673.00	S/1,219,762.80	S/1,462,860.00

Elaboración propia

A continuación se resume todos los costos implicados en la implementación de la propuesta de mejora, los mismos que serán comparados con los beneficios calculados en la siguiente sección:

Tabla 26. Costo total anual por implementación de la propuesta de mejora

Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios digitales	S/101,775	S/10,178	S/10,178	S/10,178	S/10,178	S/10,178
Sueldos		S/178,399	S/178,399	S/178,399	S/178,399	S/178,399
Viáticos por auditorías		S/165,240	S/165,240	S/165,240	S/165,240	S/165,240
Bonos por auditorías		S/499,948	S/732,694	S/974,673	S/1,219,763	S/1,462,860
Total	S/101,775	S/853,765	S/1,086,511	S/1,328,490	S/1,573,580	S/1,816,677

Elaboración propia.

5.2 Beneficios de la propuesta de mejora

Para el cálculo de los beneficios, primero se cuantificó la pérdida que se presentaría en los próximos 5 años si no se implementara la propuesta de mejora. Asimismo, se consideró lo siguiente:

- La empresa tiene un crecimiento de 6% anual en ventas.
- El porcentaje de reclamos respecto al número de nuevas instalaciones es, según el histórico y en promedio, 0.86%.
- Los montos de gastos y pérdidas del año 0, se encuentran en la sección 2.3.
- Los gastos por ajustes y averías técnicas se derivan del número de reclamos, mientras que las pérdidas por cancelaciones de servicio y mala imagen de marca se derivan del número de cancelaciones de servicio, el cual es aproximadamente un 38% del número de reclamos.

Tabla 27. Cálculo de pérdida total anual sin aplicar la propuesta de mejora

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de nuevas conexiones	260,459	276,087	292,652	310,211	328,823	348,553
N° reclamos	2,238	2,372	2,515	2,665	2,825	2,995
% de instalaciones deficientes	0.86%	0.86%	0.86%	0.86%	0.86%	0.86%
Gasto por ajustes	S/212,378	S/225,121	S/238,628	S/252,946	S/268,122	S/284,210
Gasto por solución de averías técnicas	S/80,568	S/85,402	S/90,526	S/95,958	S/101,715	S/107,818
N° cancelaciones de servicio	858	909	964	1022	1083	1148
Pérdidas por cancelaciones de servicio	S/1,379,950	S/1,462,747	S/1,550,512	S/1,643,543	S/1,742,155	S/1,846,684
Pérdidas por mala imagen de marca	S/1,003,860	S/1,064,092	S/1,127,937	S/1,195,613	S/1,267,350	S/1,343,391
Pérdida total en un escenario actual	S/2,676,756	S/2,837,361	S/3,007,603	S/3,188,059	S/3,379,343	S/3,582,103

Elaboración propia.

Como se puede observar en la *Tabla 27*, si se mantuviera el porcentaje de instalaciones deficientes cada año (0.86%), el número de reclamos y cancelaciones de servicios crecería significativamente, y en consecuencia, la pérdida para la empresa. Si se realiza una comparación entre lo que se pierde actualmente y lo que se perdería en un plazo de 5 años, la cifra que se obtiene es de casi S/. 1 millón adicional.

Por otro lado, también se cuantificó la reducción de pérdida si es que se implementase la propuesta de mejora. Para ello, se partió de la siguiente premisa relacionada al cumplimiento del KPI₂:

- El número de instalaciones deficientes disminuirá de forma progresiva, en el primer año en un 50% y en un 30% los siguientes años.

Tabla 28. Cálculo de pérdida total anual al aplicar la propuesta de mejora

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de nuevas conexiones	260,459	276,087	292,652	310,211	328,823	348,553
N° reclamos	2,238	1,186.	880	653	485	360
% de instalaciones deficientes	0.86%	0.43%	0.30%	0.21%	0.15%	0.10%
Gasto por ajustes	S/212,378	S/112,560	S/83,520	S/61,972	S/45,983	S/34,119
Gasto por solución de averías técnicas	S/80,568	S/42,701	S/31,684	S/23,510	S/17,444	S/12,944
N° cancelaciones de servicio	858	429	257	154	92	55
Pérdidas por cancelaciones de servicio	S/1,379,950	S/689,975	S/413,342	S/247,683	S/147,967	S/88,458
Pérdidas por mala imagen de marca	S/1,003,860	S/501,930	S/300,690	S/180,180	S/107,640	S/64,350
Pérdida total del escenario esperado	S/2,676,756	S/1,347,166	S/829,236	S/513,345	S/319,034	S/199,871

Elaboración propia.

Como se puede observar en la *Tabla 28*, si se aplica la propuesta de mejora, y cada año se reduce el porcentaje de instalaciones deficientes, y proporcionalmente, los reclamos y cancelaciones de servicio, la reducción de pérdida sería de un 93% al comparar los resultados totales del año 0 con los esperados del año 5, lo cual, bastante favorable para la empresa.

Finalmente, en la *Tabla 29* se puede observar el beneficio que tendría la empresa durante los próximos cinco años, si pone en marcha la propuesta de mejora. El beneficio se calcula por la diferencia entre la pérdida total actual y la pérdida total esperada.

Tabla 29. Beneficio total anual por implementación de la propuesta de mejora

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pérdida total en un escenario actual	S/2,837,361	S/3,007,603	S/3,188,059	S/3,379,343	S/3,582,103
Pérdida total del escenario esperado	S/1,347,166	S/829,236	S/513,345	S/319,034	S/199,871
Beneficio	S/1,490,195	S/2,178,367	S/2,674,715	S/3,060,309	S/3,382,232

Elaboración propia.

5.3 Valorización de impacto

Con los costos y beneficios definidos, se utilizaron los métodos de análisis Valor Actual Neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) para evaluar la propuesta de mejora y decidir si conviene implementarla. Si el VAN es mayor a 0, entonces, corresponde invertir en la solución de la actual problemática de la empresa, si es igual a 0 queda en el criterio de los inversionistas y si es menor a 0, entonces, definitivamente no se debe realizar la inversión. Por otro lado, si el TIR es mayor a la

tasa de descuento de flujos establecida para el VAN, también se puede decidir invertir en un proyecto (Fajardo Vaca, y otros, 2019).

Asimismo, se utilizó un COK del 10.59% para realizar el cálculo del VAN. El costo de oportunidad de capital fue calculado mediante el uso del modelo CAPM, con un beta del 7% para la industria a la cual pertenece la empresa en estudio¹⁴. Las tasas libre de riesgo y riesgo país fueron extraídas de información publicada por el BCRP¹⁵ y el banco de inversión JP Morgan¹⁶, mientras que la prima por riesgo mercado fue extraída de un informe realizado por OSIPTEL para otra empresa del mismo sector¹⁷.

- r_f : Tasa libre de riesgo: 3.88%
- beta: 0.7
- $(r_m - r_f)$: Prima de Riesgo: 8.02%
- $r_{país}$: Riesgo país: 1.10%

Figura 14 Fórmula para hallar el COK

$$r_{kp} = r_f + \text{beta} (r_m - r_f) + r_{país}$$

Tabla 30. Flujo de caja de la propuesta (corto plazo)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/1,490,195	S/2,178,367	S/2,674,715	S/3,060,309	S/3,382,232
Costo de la inversión						
Servicios digitales	(S/101,775)	(S/10,178)	(S/10,178)	(S/10,178)	(S/10,178)	(S/10,178)
Sueldos		(S/178,399)	(S/178,399)	(S/178,399)	(S/178,399)	(S/178,399)
Viáticos por auditorías		(S/165,240)	(S/165,240)	(S/165,240)	(S/165,240)	(S/165,240)
Bonos por auditorías		(S/499,948)	(S/732,694)	(S/974,673)	(S/1,219,763)	(S/1,462,860)
Flujo de caja neto	(S/101,775)	S/636,429.58	S/1,091,856.63	S/1,346,224.36	S/1,486,728.97	S/1,565,554.87

Elaboración propia.

VAN S/4,302,195
TIR 686.52%

¹⁴ Fuente: Damodaran (www.damodaran.com).

¹⁵ Fuente: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894DD/html>

¹⁶ Fuente: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-seis-puntos-y-cerro-en-110-puntos-porcentuales-noticia/>

¹⁷ Fuente: <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/33638-informes-y-documentos>

Como se puede observar, el VAN es positivo por lo que sí se puede aceptar la inversión en la propuesta de mejora. Además, el TIR es mayor que el COK establecido, por lo que se confirma la decisión de inversión.

Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- i. Dentro del sector de Telecomunicaciones en el Perú, una de las categorías que no sólo presenta alta competencia, sino también, los más altos porcentajes de reclamos de clientes, es la categoría de televisión de paga.
- ii. La empresa evaluada en el presente trabajo, no es ajena a esta situación, ya que se identificó que uno de los principales motivos, por el cual, los clientes son leales a la marca, es decir, el valor que perciben respecto al servicio recibido y el precio pagado, se está viendo afectado, de acuerdo a las últimas encuestas de satisfacción de la empresa. En estas, los clientes indican estar insatisfechos con la calidad del servicio recibido.
- iii. Para identificar la razón por la cual los clientes perciben servicios de baja calidad, se realizó un profundo análisis interno de la empresa y su entorno, donde se determinó que el problema principal es la inadecuada calidad de los servicios brindados por las empresas tercerizadas, las cuales se encargan de atender las instalaciones y servicios técnicos en los hogares de los clientes.
- iv. También se determinó que el problema principal genera grandes pérdidas en la empresa, no sólo por los clientes actuales que presentan reclamos y cancelaciones de servicio, sino también, por aquellos clientes potenciales que desisten de contratar el servicio por opiniones negativas del mismo.
- v. Debido a lo mencionado, se realizó una propuesta de mejora que consiste en el rediseño de los procesos, que actualmente se realizan para controlar las operaciones tercerizadas de manera preventiva, ya que se encontró falta de eficacia y eficiencia en estos, lo que se evidencia en un continuo aumento de reclamos.
- vi. El rediseño del actual proceso de auditorías de campo consistió en la incorporación de actividades y recursos para recolectar información que permita medir eficientemente el desempeño de las empresas tercerizadas respecto a la calidad de las instalaciones en los hogares de los clientes. Mientras que, en el rediseño del proceso de aplicación de penalidades a las empresas tercerizadas, se suprimieron actividades, que demoraban el proceso, gracias a la incorporación de otros

recursos que permiten reducir el error humano y evitar procesos manuales que tomen excesivo tiempo.

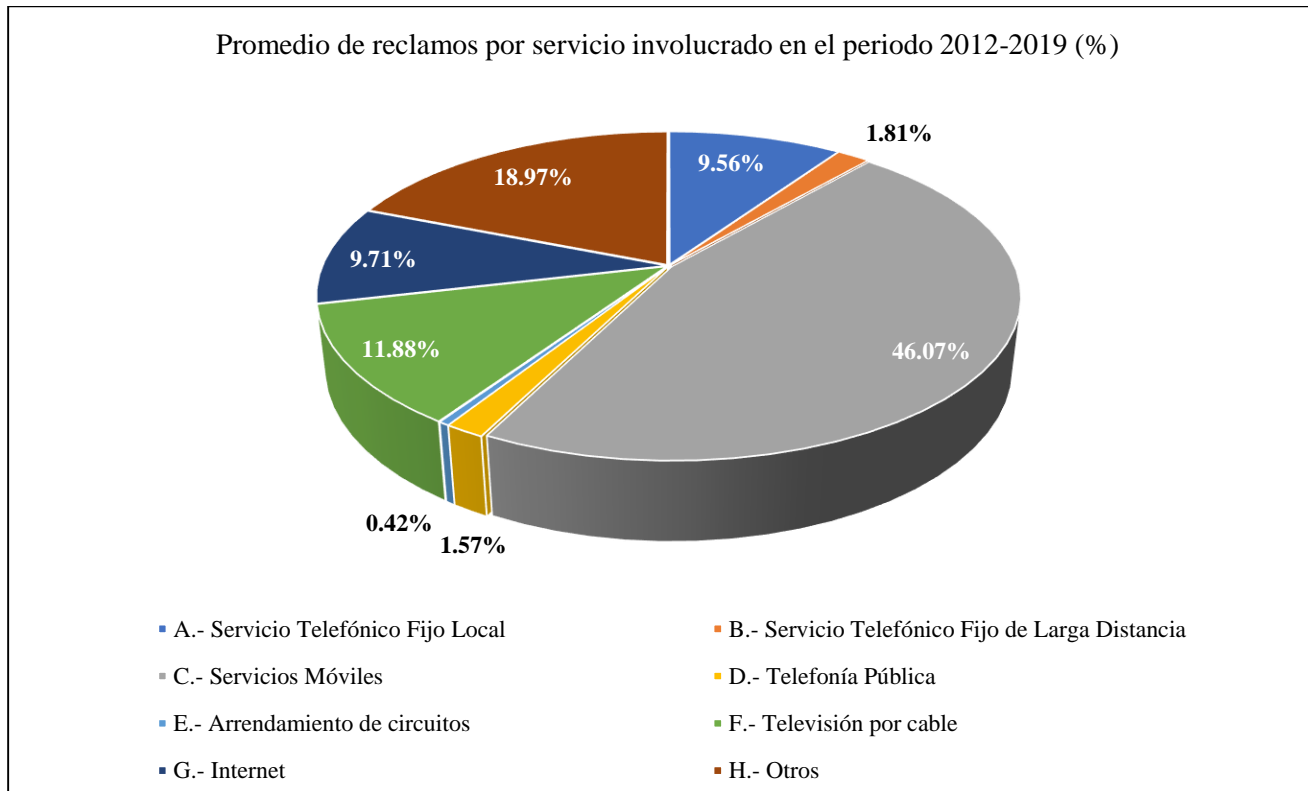
- vii. Por otro lado, bajo un enfoque de mejora continua, se planteó la necesidad de comités mensuales y trimestrales para realizar un seguimiento de las actividades realizadas por todas las áreas involucradas en el control preventivo de las operaciones tercerizadas, identificar el porqué no se están alcanzando los objetivos y coordinar planes de acción que deben ser puestos en marcha antes de un siguiente comité.
- viii. Finalmente, se determinó que la propuesta de mejora es viable porque se recupera la inversión inicial, y adicionalmente, se generan ganancias aun descontando los flujos futuros a la tasa del costo de oportunidad del capital (COK).

6.3 Recomendaciones

- i. Si bien la empresa cuenta con un buen clima organizacional, que permite que sus colaboradores se adapten y comprometan de manera ágil con los cambios definidos por la alta dirección, se recomienda que antes de la implementación de la propuesta de mejora, se explique a la alta dirección, que los resultados de mejora pueden aparecer luego de un trimestre, por lo menos, ya que, se está considerando nuevos recursos de infraestructura, los cuales, están sujetos a configuraciones adicionales en un inicio, nuevo personal en la empresa, el cual, pasará por un periodo de adaptación, y un cambio en la propia gestión de las empresas tercerizadas.
- ii. Luego de la implementación de la propuesta de mejora y de haber alcanzado el objetivo principal, que es aumentar la calidad del servicio brindado por las empresas tercerizadas, durante el primer año, se sugiere realizar un rediseño de los procesos del área de *Customer Care* que son la primera línea de atención a los cliente, ya que según lo determinado en el análisis interno de la empresa, además de la falta de control de las operaciones tercerizadas, también existe una oportunidad de mejora en la atención post servicio brindada por los *call centers*.
- iii. En general, se recomienda realizar el mismo análisis de procesos en toda la empresa de forma permanente, bajo un enfoque de mejora continua, para ir eliminando progresivamente la deficiencia en todos los procesos, y se beneficie no sólo la empresa, sino todos sus stakeholders.

ANEXOS

Anexo 1. Promedio de reclamos en el sector de telecomunicaciones peruano en el período 2012-2019



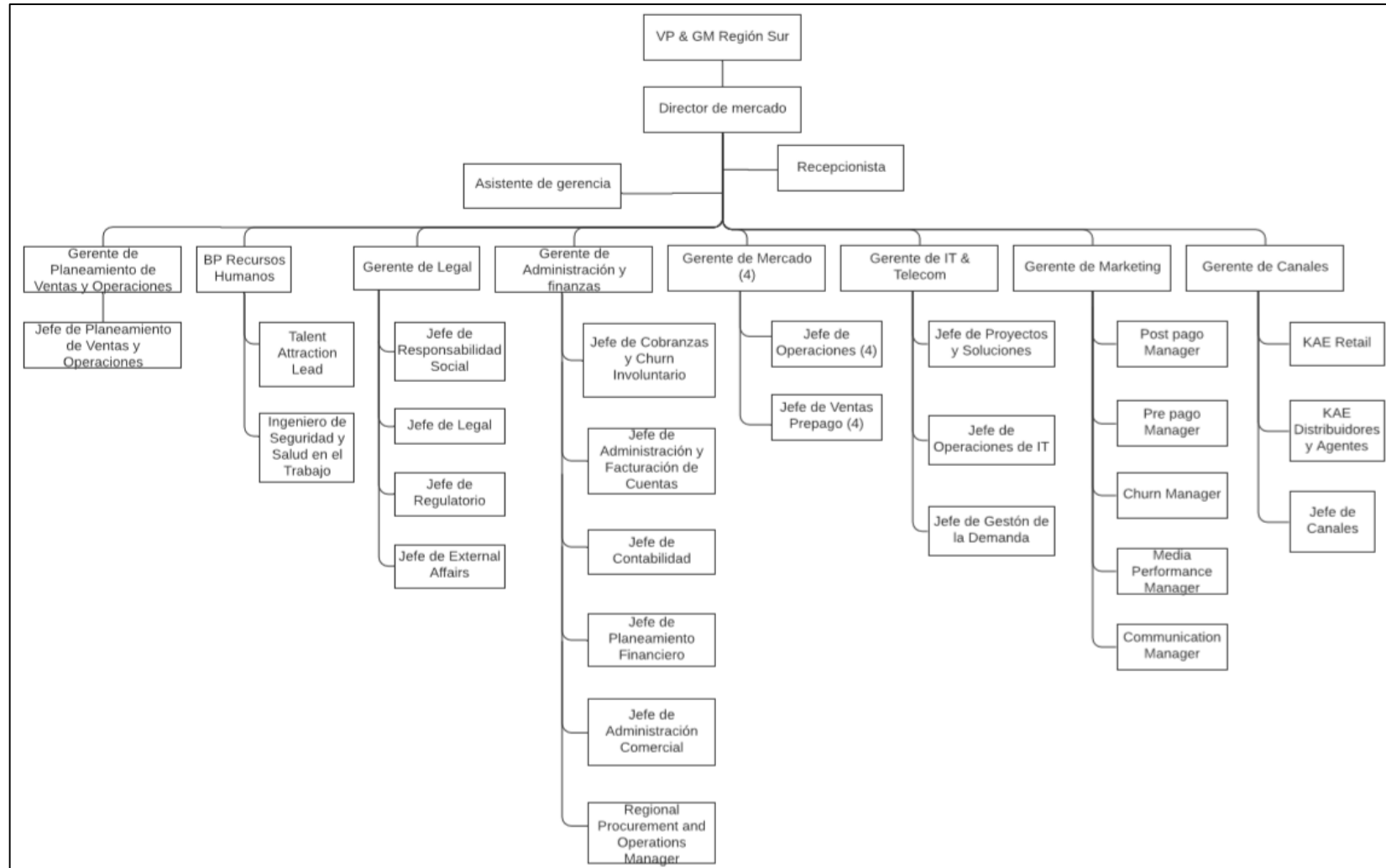
Elaboración Propia. Fuente: OSIPTEL.

Anexo 2. Reclamos "fundados" por materia reclamable en el sector de telecomunicaciones peruano

Materia reclamable	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	PROMEDIO (%)
a.- Facturación	207,587	228,278	174,431	246,784	372,262	773,731	362,338	196,748	320,270	51.71%
b.- Cobro del servicio	10,097	27,183	30,550	34,230	21,768	37,060	17,269	30,200	26,045	4.21%
c.- Instalación o activación del servicio	715	1,928	1,187	5,390	10,285	8,810	18,720	4,642	6,460	1.04%
d.- Traslado del servicio	1,038	471	158	888	1,095	1,189	1,691	712	905	0.15%
e.- Suspensión, corte o baja injustificada del servicio	5,776	3,257	2,486	4,166	9,407	11,669	20,611	12,966	8,792	1.42%
f.- Calidad e idoneidad en la prestación del servicio, incluyendo la veracidad de la información brindada al usuario	16,722	17,006	24,376	143,402	231,559	383,682	114,036	153,606	135,549	21.89%
g.- Falta de entrega del recibo o de la copia del recibo o de la facturación detallada solicitada por el usuario	13,959	15,902	14,098	17,753	22,643	21,803	23,166	15,043	18,046	2.91%
h.- Devoluciones ordenadas por OSIPTEL a favor de los usuarios y/o abonados	3	480	1,495	9	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	497	0.08%
i.- Contratación no solicitada por el usuario	n.d.	n.d.	n.d.	12,349	79,309	88,013	46,615	68,394	58,936	9.52%
j.- Incumplimiento de condiciones contractuales	n.d.	n.d.	n.d.	161	596	2,419	13,395	15,294	6,373	1.03%
k.- Incumplimiento de la solicitud de baja o desactivación del servicio	n.d.	n.d.	n.d.	126	993	3,291	14,746	9,803	5,792	0.94%
l.- Incumplimiento de los derechos reconocidos en la normativa sobre usuarios	n.d.	n.d.	n.d.	62	702	2,158	2,661	776	1,272	0.21%
m.- Incumplimiento de ofertas y promociones	n.d.	n.d.	n.d.	220	1,700	5,684	17,741	15,263	8,122	1.31%
n.- Tarjetas de pago físicas o virtuales	n.d.	n.d.	n.d.	309	1,403	830	15,683	5,383	4,722	0.76%
o.- Otras materias	658	7,915	8,059	17,890	8,744	6,499	49,470	41,294	17,566	2.84%
TOTAL	256,555	302,420	256,840	483,739	762,466	1,346,838	718,142	570,124	619,345	100.00%

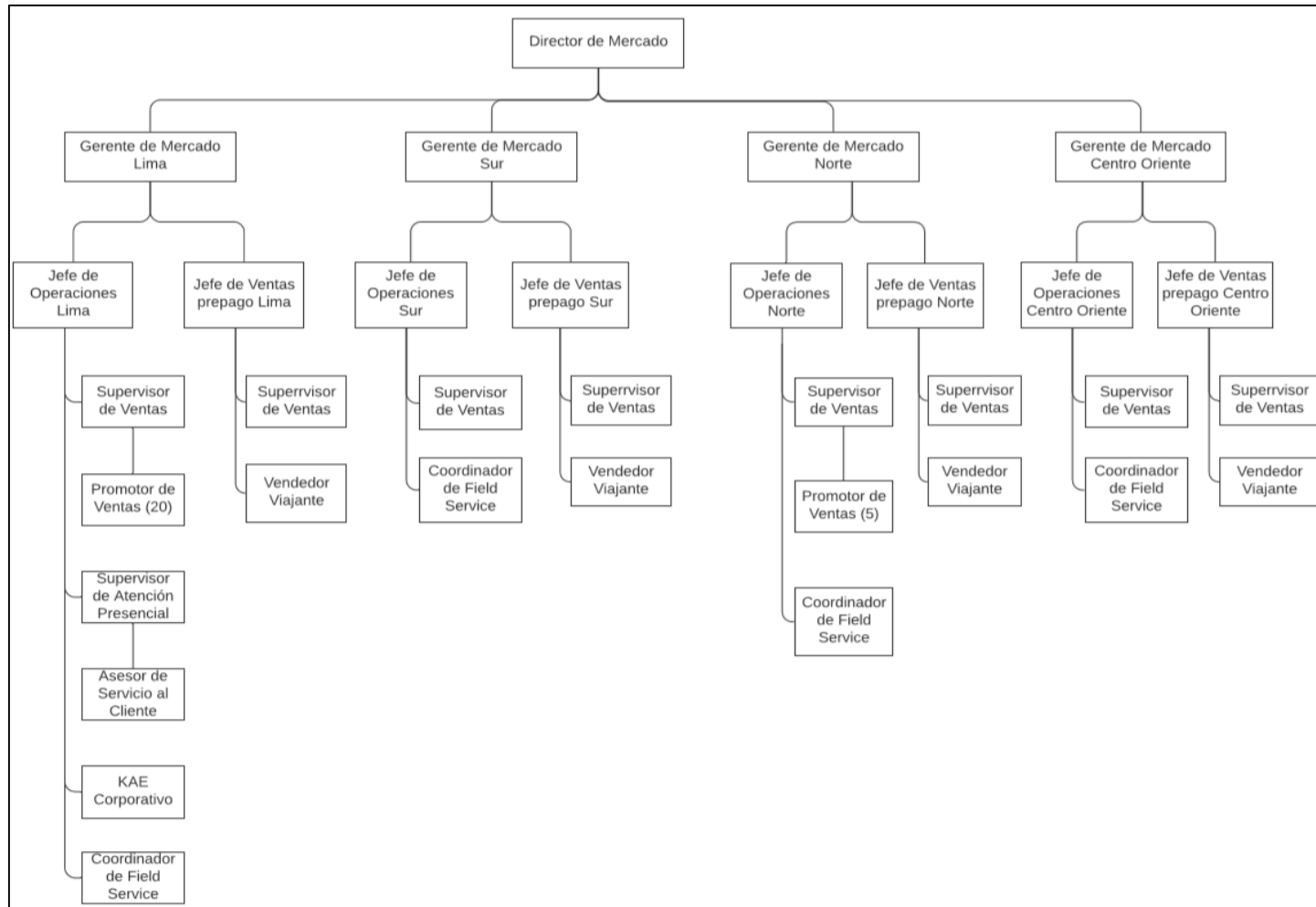
Fuente: OSIPTEL.

Anexo 3. Organigrama a nivel de gerencias y jefaturas



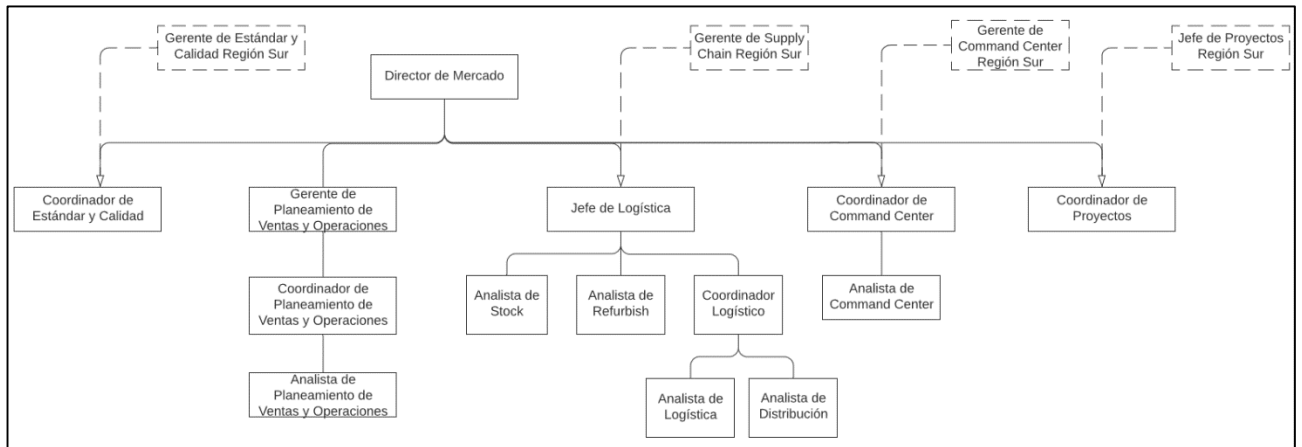
Elaboración Propia. Fuente: La empresa, 2019.

Anexo 4. Organigrama del área de Ventas y Operaciones (Parte 1)



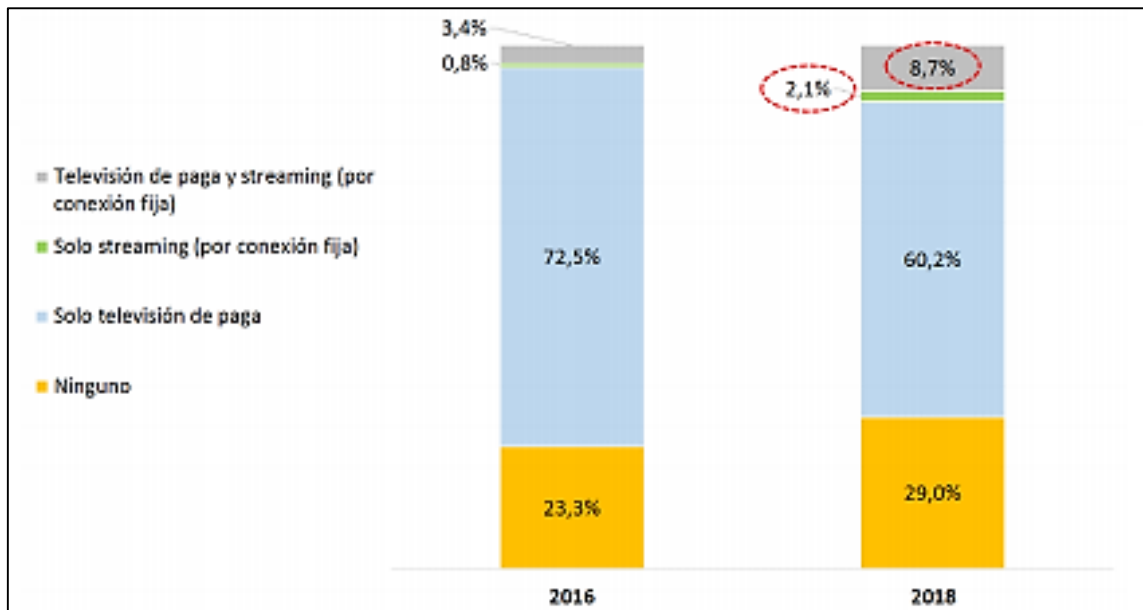
Elaboración Propia. Fuente: La empresa, 2019.

Anexo 5. Organigrama del área de Ventas y Operaciones (Parte 2)



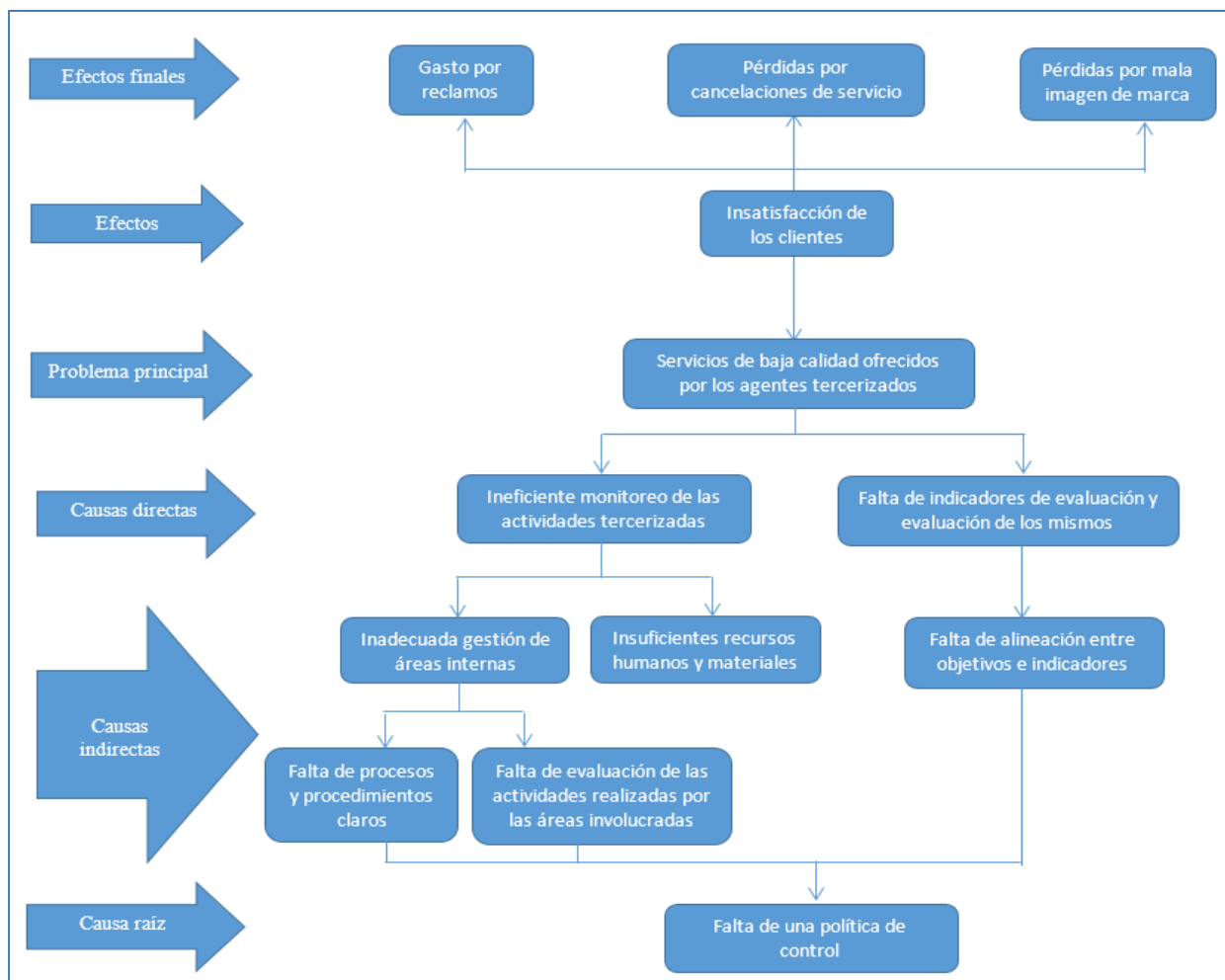
Elaboración Propia. Fuente: La empresa, 2019.

Anexo 6. Convivencia del Servicio de Televisión de Paga y Suscripción a Video Streaming



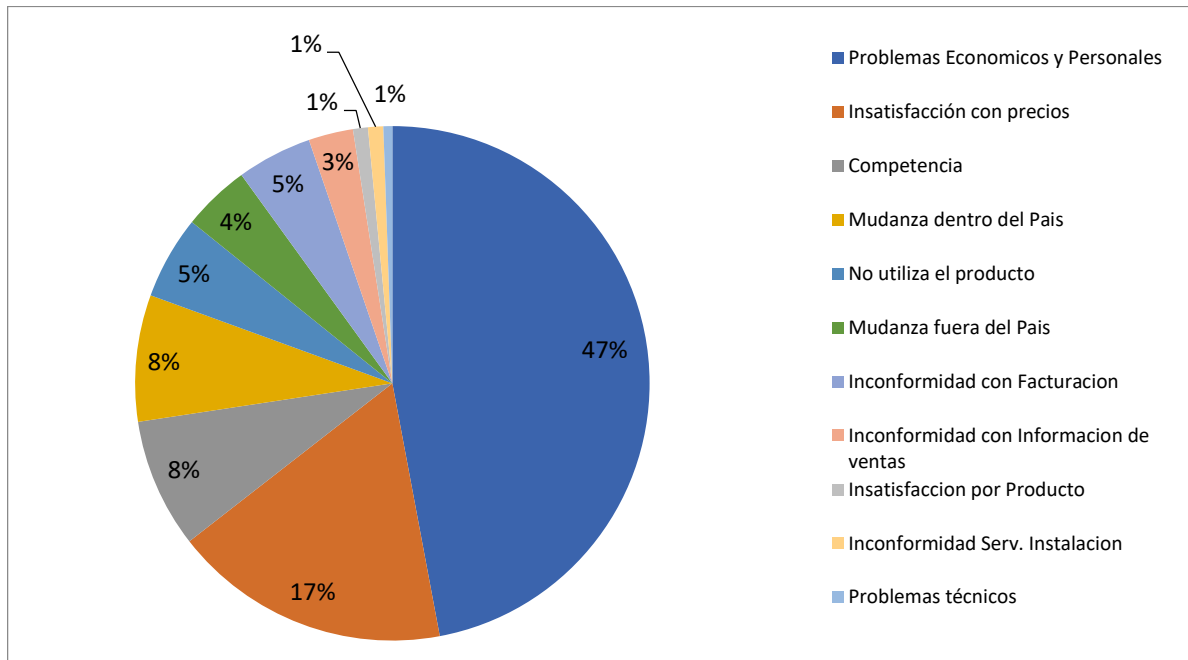
Fuente: OSIPTEL - Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL), 2016 y 2018

Anexo 7. Árbol de causas y efectos del problema principal



Elaboración Propia.

Anexo 8. Razones de cancelaciones de servicio



Fuente: La empresa, 2019.

Anexo 9. Cuestionario de preguntas para las entrevistas sobre el proceso “Auditorías de campo”

1. ¿Se presentan inconvenientes al realizar auditorías de campo? Si es así, ¿Cuáles son?
2. ¿Se presentan inconvenientes al realizar auditorías de campo? Si es así, ¿Cuáles son?
3. ¿Cuánto tiempo en promedio le dedica a la ejecución de auditorías de campo al mes? ¿Por qué?
4. ¿Considera que los resultados son útiles para la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Cuánto tiempo mínimo debería ocurrir para que exista la posibilidad de deterioro en una instalación?
6. ¿Cuáles son los costos promedio por auditorías locales y en lugares distintos a los de su residencia?

Anexo 10. Cuestionario de preguntas para las entrevistas sobre el proceso “Aplicación de penalidades a los agentes tercerizados”

Preguntas dirigidas a todos los colaboradores involucrados en el actual proceso

1. ¿Cuál cree que es el objetivo de la aplicación de penalidades a los agentes tercerizados?
2. ¿Cree que el proceso actual es el más eficiente? ¿Por qué?
3. ¿Existen demoras en la realización del proceso? ¿Cuáles?
4. ¿Cuánto contacto tiene con las demás áreas involucradas en el proceso?

Preguntas dirigidas al coordinador de Planeamiento de Ventas y Operaciones

1. ¿Las penalidades aplicadas se consideran en la definición de objetivos para los agentes?
2. ¿Cuánto tiempo cree que debería demorar la aplicación de penalidad por cada mala práctica encontrada?

Anexo 11. Comisiones para los agentes tercerizados

Tipo de servicio	Detalle	Fijo	Variable	Total
Otro servicio a la base	Servicio técnico adicional (no averías)	S/27.00	S/5.00	S/32.00
Servicio técnico	Servicio técnico por averías	S/28.00	S/8.00	S/36.00
Mudanza	Mudanza	S/45.00	S/14.00	S/59.00
Básica	Instalación Primera Visita	S/85.00	S/30.00	S/115.00
Adicional 1	Instalación Primera Visita	S/25.00	S/22.00	S/47.00
Adicional 2	Instalación Segunda Visita	S/35.00	S/30.00	S/65.00

Fuente: La empresa, año 2019

BIBLIOGRAFÍA

- American Society for Quality Control. (2020). *ASQ QUALITY GLOSSARY*. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>
- Ávila, M., & Morales, M. (2019, julio). PROCESS AND MANAGEMENT INNOVATION IN A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR A SERVICE INDUSTRY. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13, 36-56.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. (2019, diciembre). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2021*. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019-presentacion.pdf>
- Beltrán, A., & Cueva, H. (2011). *Evaluación Social de Proyectos para Países en Desarrollo* (Vol. Quinta edición). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Caeldries, F. (1994). *The Academy of Management Review*, 19(3), 595-600. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258943>
- Cochran, W. G. (2010). *Técnicas de Muestreo*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Corbett, M. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*. New York: Kaplan Publishing.
- Crosby, P. (1979). *La calidad no cuesta*. (O. Díaz García de León, Trans.) Compañía Editorial Continental.
- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional* (Undécima edición ed.). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.73362&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- David, F. R. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Decimocuarta edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge University Press.
- Directv Perú. (2018). *NUESTRO ADN: REPORTE DE SUSTENTABILIDAD PERÚ 2018*. Retrieved Septiembre 08, 2019, from directvsustentable.com/pdf/peru/2018.pdf
- El Peruano. (2019, noviembre 18). DECRETO DE URGENCIA N° 013-2019. *DECRETO DE URGENCIA QUE ESTABLECE EL CONTROL PREVIO DE OPERACIONES DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL*. Lima.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2018). *EUROMONITOR INTERNATIONAL*. Retrieved from Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2018: <https://blog.euromonitor.com/los-prestatarios-una-tendencia-global-del-consumidor-para-2018/>
- Fajardo Vaca, L. M., Girón Guerrero, M. F., Vásquez Fajardo, C. E., Fajardo Vaca, L. A., Zúñiga Santillán, X., Solís Granda, L. E., & Pérez Salazar, J. (2019). VALOR ACTUAL NETO Y

TASA INTERNA DE RETORNO COMO PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE LAS INVERSIONES. *REVISTA INVESTIGACION OPERACIONAL*, 469-474.

- Fitzgerald, B., & Murphy, C. (1996). Business Process Reengineering, the creation and implementation of a methodology. *Journal of Information Systems and Operational Research*, 34, 3-14.
- Gartner, W., & Naughton, J. (1988, January). The Deming Theory of Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 138-142.
- GlobalWebIndex. (2019, marzo). *Sustainable Packaging Unwrapped*. Retrieved from <https://www.globalwebindex.com/reports/sustainable-packaging-unwrapped>
- Goldman, A. (1993, January). Implications of Japanese Total Quality Control for Western Organizations: Dimensions of an Intercultural Hybrid. *International Journal of Business Communication*, 29-47.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Herzberg, F. (1974). Motivation - Hygiene Profiles: PINPOINTING WHAT AILS THE ORGANIZATION. *Organizational Dynamics*, 3, 18-29.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11 ed.). (C. L. CV, Ed.)
- INEI. (2009, setiembre). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050*. Retrieved from Proyectos INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/index.htm>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001 Quality management systems — Requirements*. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- IPSOS. (n.d.). *Generaciones en el Perú*. Retrieved from IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>
- ITU - International Telecommunication Union. (2018). *ICT Regulatory Tracker 2018*. Retrieved from ITU Data: <https://www.itu.int/net4/itu-d/irt/#/tracker-by-country/regulatory-tracker/2018>
- Juran, J., & Godfrey, B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (Vol. Fifth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Person Educación.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. Procesos y cadenas de valor* (Vol. Octava edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M., & Verlegh, P. (2019, marzo). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 308-327.

- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Marketing Publishing. (2007). *La fórmula del servicio excelente*. Retrieved from ProQuest Ebook Central:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupsp/reader.action?docID=3175072#>
- Michael E Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining*. Nueva York: The Free Press 1985.
- Moreira Delgado, M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. *Ciencias de la Información*, 38(3).
- Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de Operaciones*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Nava Carbedillo, V. M. (2006). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Organización Internacional del Trabajo*. Retrieved from Remuneraciones, costos extrasalariales y renta imponible en los países andinos:
https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_654078/lang--es/index.htm
- OSIPTEL. (n.d.). *OSIPTEL El regulador de las telecomunicaciones*. Retrieved 09 08, 2019, from OSIPTEL El regulador de las telecomunicaciones:
<http://www.osiptel.gob.pe/documentos/11-indicadores-de-reclamos-de-usuarios-primera-instancia>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 227-232.
- POSEN, H. E., LEE, J., & YI, S. (2013). THE POWER OF IMPERFECT IMITATION. *Strategic Management Journal*, 34(2), 149-164. Retrieved from
<https://www.jstor.org/stable/23362693>
- Schneider, B. (2002). *Outsourcing : compartiendo el conocimiento*. Lima: Editorial Apoyo.
- Swan, J., & Combs, L. (1976, abril). Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept. *Journal of Marketing*, 40, 25-33.
- Triola, M. F. (2009). *ESTADÍSTICA*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wagner, C., Groene, O., Thompson, C., Klazinga, N., Dersarkissian, M., Arah, O., & Suñol, R. (2014, March). Development and validation of an index to assess hospital quality management systems. *International Journal for Quality in Health Care*, 26, 16-26.
- Zhang, P., & von Dran, G. (2000, diciembre). Satisfiers and Dissatisfiers: A Two-Factor Model for Website Design and Evaluation. *Journal of the American Society for Information Science*, 51, 1253-1268.