

Construcción y aplicación de un modelo que permita mejorar la calidad de los servicios en el Centro de Atención Telefónica de la División Territorial Holguín a partir de la información que se tiene de la experiencia del cliente

Development and application of a model that allows improving the quality of services in the Call Center located in the Holguín Territorial Division based on the information obtained from the customer experience

Ing. Elizabeth Beatriz Rojas Bruzón^{1*}, Dr.C. Ester Susana Michelena Fernández²

Recibido: 03/2020 | Aceptado: 07/2020

Palabras clave

Modelo
Experiencia de Usuario
Clientes
Indicadores para la medición de la experiencia del usuario

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo la construcción de un modelo para mejorar la experiencia del cliente en los servicios que se prestan en el CAT —Centro de Atención Telefónica— de la División Territorial Holguín (DTHO), de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA). Este modelo involucra la experiencia del cliente y permitirá lograr un estadio superior en la calidad y satisfacción por los servicios. A través de 6 etapas de investigación y con la selección de indicadores cualitativos, cuantitativos y métricas; se conformó y validó parcialmente el modelo de gestión de la experiencia del cliente, que arrojó, entre otros, los siguientes resultados: los indicadores cualitativos más afectados según el modelo aplicado fueron: agilidad, seguridad, fiabilidad y precisión; los indicadores cuantitativos que no cumplieron las metas definidas fueron: precisión de escalamiento y precisión de cumplimiento, ambas, específicamente, en el servicio 113; la métrica afectada fue la satisfacción global del cliente.

Keywords

Model
User Experience
Customers Experience

Abstract

This research objective is to create a management model for internal CC services that involve customer experience, allowing us to achieve a superior stage regarding quality and satisfaction of customers who use CC services. Through the 6-stage of

1* Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. División Territorial Holguín, elizabeth.rojas@etecsa.cu
2 Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría" (CUJAE). esmichele6877@gmail.com

Indicators for measuring user experience

research and with the selection of qualitative, quantitative and metric indicators; the customer experience management model was partially designed and validated, whose main results were as follows: the most affected qualitative indicators according to the applied model were agility, security, reliability and precision; the quantitative indicators that did not meet the proposed goals defined were escalation precision and compliance precision, both, specifically, in service 113, the affected metric was the global customer satisfaction.

Introducción

La modernización acelerada de las tecnologías en los servicios de telecomunicaciones, así como su diversificación, exige un cambio sustancial en las organizaciones que permita su supervivencia en el mercado, a partir de la innovación y un nivel de servicio a los clientes que verdaderamente las diferencie del resto.

La calidad en productos y servicios no es suficiente para asegurar la competitividad, incluso, la supervivencia de una organización. Las empresas que sobrevivirán serán aquellas capaces de mejorar el valor que ofrecen a sus clientes sin incrementar sus costos de forma constante.

Estudios previos realizados evidencian insuficiencias que afectan la calidad en los servicios internos que se prestan en el CAT —Centro de Atención Telefónica—, como por ejemplo, el bajo nivel de satisfacción de los clientes con los servicios, observándose una tendencia a la disminución del indicador. Por otro lado, los indicadores de calidad son técnicos y no reflejan todos los requisitos y necesidades de los clientes, es decir, su verdadera percepción a partir de su propia experiencia. Por tanto, no se mide correctamente la interacción con el cliente, además, no existe una correspondencia entre los resultados de los indicadores de calidad y los resultados evidenciados en las encuestas de satisfacción. Esta situación limita la posibilidad de evaluar el servicio de forma integral y la satisfacción del cliente desde la perspectiva de la experiencia.

Los elementos anteriores caracterizan la situación problema que sustenta el presente artículo. El problema científico a resolver se manifiesta en: ¿cómo gestionar la experiencia del cliente para que permita obtener la información necesaria y sistemática sobre los servicios prestados y evaluarlos de forma eficiente y eficaz?

Se formuló la hipótesis de investigación siguiente: Un modelo de gestión de los servicios internos del CAT que involucre a la experiencia del cliente permite lograr un estadio superior en la calidad y en la satisfacción de los clientes que utilizan los servicios del CAT.

En correspondencia con la hipótesis formulada, el objetivo general de este artículo consiste en: Proponer un modelo que gestione los servicios internos del CAT para lograr un estadio superior en la calidad a partir de la experiencia del cliente.

Materiales y métodos

Se realizó un estudio prospectivo longitudinal en el CAT de la DTHO, en el periodo comprendido de enero-diciembre de 2019. El estudio se organizó en 6 etapas.

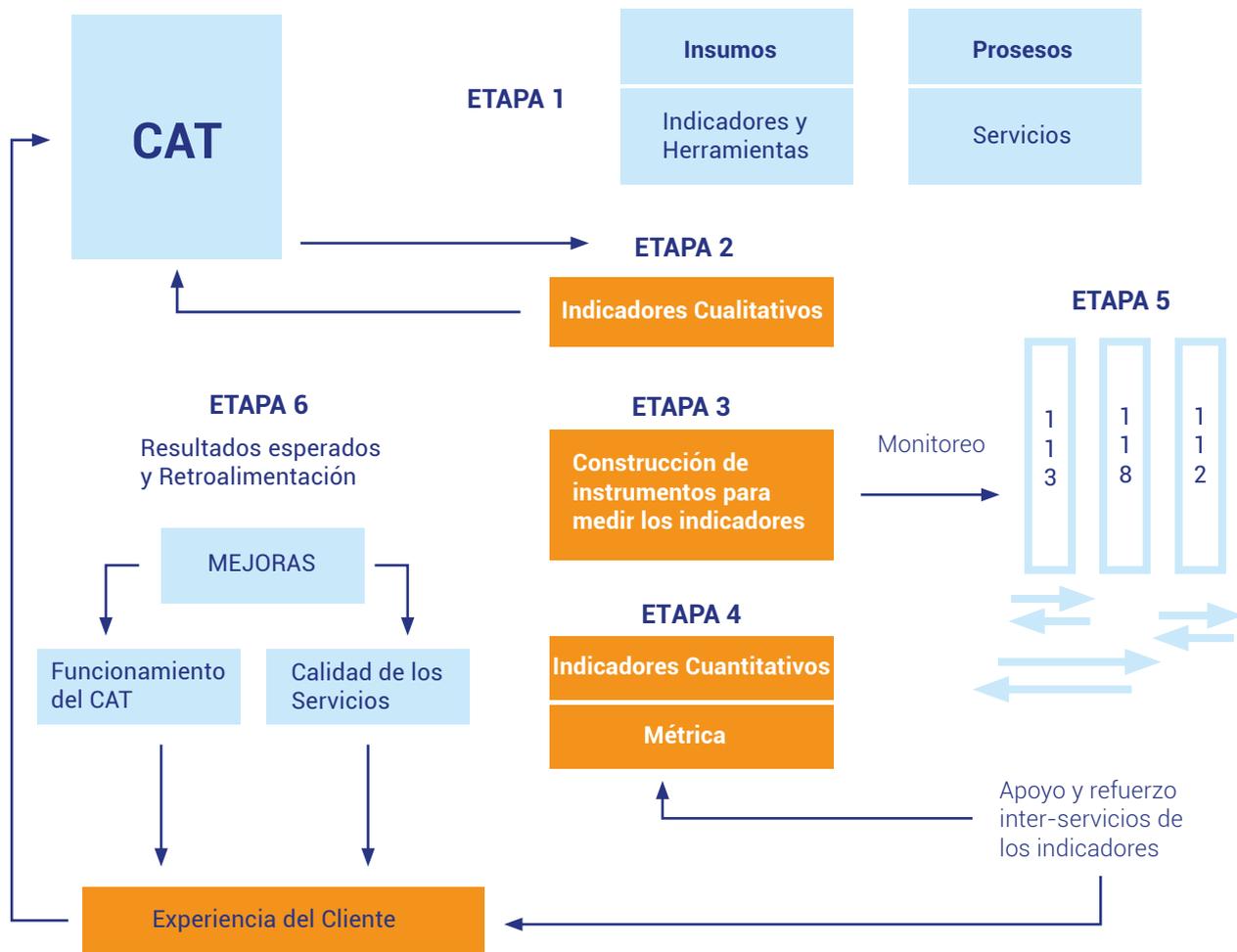
Etapas 1. Se realizó el diagnóstico de la situación actual de los servicios internos que se prestan en el CAT.

Etapas 2. Se seleccionaron y establecieron los indicadores cualitativos para la medición de la experiencia del cliente, a partir de 12 indicadores cualitativos encontrados en la literatura, donde se comparten experiencias de algunas empresas. La selección se llevó a cabo a través del método *Delphy*.

Etapas 3. Fueron construidos los instrumentos para medir los indicadores cualitativos. Se estableció el perfil deseado por indicador y el diseño y aplicación de la encuesta (se utilizó la escala *Likert*).

Etapas 4. Se seleccionaron los indicadores de servicio y de calidad y se adicionaron métricas de experiencia del cliente. Para todas se utilizó una escala de 0-5 puntos.

Etapas 5. Se monitorearon, apoyaron y reforzaron los indicadores del CAT. Cada ejecutiva tuvo asignado un pin con una numeración. De esta forma, se monitorearon constantemente los indicadores y dieron lugar a modificaciones en el proceso de atención a los servicios.



- ETAPA 1:** Diagnóstico de la situación de los servicios que se prestan en el CAT de la DTHO.
- ETAPA 2:** Establecer los indicadores cualitativos para la medición de la experiencia del cliente.
- ETAPA 3:** Construcción de los instrumentos para medir los indicadores cualitativos.
- ETAPA 4:** Selección de los indicadores cuantitativos y métricas para la construcción del modelo.
- ETAPA 5:** Monitoreo apoyo y refuerzo a los indicadores de CAT.
- ETAPA 6:** Resultados esperados y retroalimentación.

Figura 1. Modelo Experiencia del Cliente

Etapa 6. Se deben comprobar las mejoras tanto en el funcionamiento del CAT, como en la calidad de los servicios a partir de la aplicación del modelo.

Los expertos fueron seleccionados teniendo en cuenta los criterios siguientes: más de cinco años en la actividad comercial atendiendo directamente los servicios internos del CAT, y que a su vez, fueran conocedores de estos servicios. En adición, debían ser personas con grado científico, profesionales o altamente calificados, considerados expertos en el tema, como aquellas que han recibido cursos de superación, etc.

Con los indicadores seleccionados se conformó la encuesta utilizada empleando un lenguaje entendible por cualquier cliente. Se convirtieron los indicadores

cualitativos en variables cuantitativas. Asimismo, estos indicadores cualitativos se establecieron a partir del modelo creado para la evaluación de la calidad de los servicios que es denominado SERVQUAL con incremento de los aportes de autores posteriores como Juan Carlos Alcaide Casado y la consultora Forrester Research.

Resultados y discusión

Descripción de la construcción del modelo para mejorar la experiencia del cliente en los servicios que se prestan en el CAT de la DTHO

Como resultado de la revisión de la literatura, el criterio de experto y las herramientas construidas y apli-

cadadas, se obtuvo un modelo para evaluar la experiencia del cliente en los servicios internos del CAT (figura 1).

Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual de los servicios que se prestan en el CAT de la DTHO

A partir del diagnóstico de los indicadores de calidad y la medición de la satisfacción del cliente por servicios, se obtuvo como resultado:

En los tres servicios (113, 118 y 112) existe un dominio de la ejecutiva de atención telefónica en la información que brinda, solo hay escasos criterios diferentes para el servicio 113.

Es una opinión generalizada acerca del buen trato de la ejecutiva, apenas existen quejas por este concepto y en presencia de cualquier situación de este tipo es atendido de inmediato por la supervisora o jefa del centro si se considera necesario.

Existe constancia de las llamadas de atención oportunas.

Los valores más bajos se encuentran en la facilidad para comunicarse, especialmente con el 113, a pesar de las mejoras realizadas en la plataforma del servicio con algunas opiniones desfavorables.

En cuanto a las mediciones de satisfacción, los valores menos favorables se encuentran en la facilidad para comunicarse, especialmente con el servicio 113, a pesar de las mejoras realizadas en la plataforma del servicio, con algunas opiniones diferentes.

Etapas 2. Establecer los indicadores cualitativos para la medición de la experiencia del cliente

Los indicadores que tributan a la experiencia del cliente se definieron teniendo en cuenta el referente teórico encontrado en la bibliografía consultada, donde se destacan elementos distintivos utilizados por algunas empresas en el mundo para crear una experiencia memorable en sus clientes. Enfatizan en la percepción de las emociones en el momento de la interacción cliente - servicio.

Los indicadores cualitativos fueron tomados de la literatura basados en el criterio de autoridad como Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1985), los cuales diseñaron un modelo de calidad del servicio, que es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988. Se identificaron 10 aspectos, los que aún se utilizan por empresas consultoras. Luego, Alcaide en 2015, retoma varios elementos del viejo modelo e introduce el término compromiso emocional.

Posteriormente, Alcaide y Díez en 2019, continúan aportando en cuanto a la evolución de elementos

que se distinguen por un mejor enfoque a la experiencia. Enfatiza en la confianza, donde se sale del marco de lo convencional (calidad y satisfacción) para trascender a la experiencia del cliente en la evaluación de la calidad de los servicios.

La consultora Forrester Research (OPEN, 2017) introduce aspectos que contribuyen significativamente en la fidelización del usuario, lo que permite mejorar la experiencia del cliente, así como monitorear su comportamiento para la toma de decisiones.

A partir de doce indicadores cualitativos, fue necesario seleccionar los que serían incluidos en el modelo. La selección de los mismos se llevó a cabo a través del criterio de expertos y a estos se le dio a conocer en qué consistía cada indicador para que existiera un conocimiento mínimo sobre la experiencia. Para la selección del equipo de expertos, se confeccionó un listado de las personas, posibles especialistas en la materia a trabajar. Se contactó con ellos y se les pidió su participación en la investigación. Se solicitó, a través de un cuestionario, que estos miembros dieran su opinión acerca de la experiencia del cliente. Se seleccionaron los expertos teniendo en cuenta aspectos tales como: más de cinco años en la actividad comercial atendiendo directamente los servicios internos del CAT y que a su vez fueran conocedores de estos servicios. En adición debían ser personas con un grado científico, profesionales o altamente calificados considerados expertos en el tema, así como aquellos que han recibido cursos de superación en dichos servicios. Utilizando el método de expertos que se ha descrito, por el método Delphi y bajo el criterio de que los aspectos seleccionados contribuyan a la fidelización del cliente creando una experiencia memorable, se definen los aspectos a evaluar.

La selección de las variables a estudiar se realizó aplicando el Voto Ponderado con el objetivo de jerarquizar las mismas. Se repartieron 18 votos, es decir, cantidad de indicadores cualitativos (12) * 1,5. A la puntuación total por indicador se le determinó la mediana, utilizando el *software* Excel. Los valores que coincidieron o estuvieron por encima del valor obtenido para la mediana (11.5), serían las estudiadas. Quedaron seleccionadas para el estudio los siguientes indicadores con la puntuación correspondiente: precisión (17), agilidad (15), cumplimiento de compromisos (13.5), fiabilidad (12.5), actitud (12.5), capacidad de respuesta (11.5) y seguridad (11.5). Se

verificó la concordancia entre ellos mediante la prueba de Kendall.

Para la selección de los indicadores se tuvo en cuenta otro criterio particular del contexto de investigación y se trata de la factibilidad de medición del indicador en dicho contexto.

Etapas 3. Construcción de los instrumentos para medir los indicadores cualitativos

En esta etapa se evalúa el perfil real de acuerdo a la escala propuesta y se compara con el perfil deseado.

Por cada indicador cualitativo descrito se tabulan dos preguntas asociadas y se obtiene un resultado global, en una escala de 1 a 5 optando como valor la moda, y se identificó el criterio predominante. Es decir la representatividad con mayor cantidad de clientes que asumieron ese criterio. Este número se asumió como perfil real de cada indicador y el resultado final se comparó con el perfil deseado.

Posteriormente, se fijan niveles de expresión de la experiencia del cliente a partir del comportamiento del perfil real con relación al deseado.

Nivel alto: los indicadores se comportan de forma significativa y caracterizan la dinámica del trabajo. (De 5 a 7 indicadores están en el perfil deseado)

Nivel medio: los indicadores se comportan de forma adecuada y con posibilidades de mejora. (De 3 a 4 indicadores están en el perfil deseado)

Nivel bajo: los indicadores se comportan de forma inadecuada, se aprecian insuficiencias. (Cuando 1 o 2 indicadores están en el perfil deseado)

Etapas 4. Selección de los indicadores cuantitativos y métricas para la construcción del modelo

En esta etapa se seleccionaron los indicadores cuantitativos y las métricas que se incluyen en el modelo.

Para la construcción del modelo que se propone se tiene en cuenta que los indicadores y las métricas cumplan requisitos tales como la factibilidad, es decir, utilidad de los resultados para la toma de decisiones y las posibilidades de implementación y monitoreo en el CAT en ETECSA en el presente contexto.

Los indicadores de servicio seleccionados son: nivel de servicio y tasa de abandono, implementados en ETECSA para los servicios internos en los CAT. Los indicadores de calidad escogidos para el estudio: precisión de escalamientos, precisión error crítico usuario fi-

nal y precisión error crítico de cumplimiento. En cuanto a las métricas de experiencia, se seleccionaron las relacionadas con satisfacción global del cliente, insatisfacción global del cliente (COPC, 2016), *Customer Effort Score* (CES) (IZO, 2019) y *Net Promoter Score* (NPS) (Netquest, 2020).

En la aplicación de esta última métrica, para la presente investigación, se ajustó la escala de referencia a una escala de 1 a 5 para que fuera consecuente con la escala utilizada en el resto de los indicadores y métricas (TimePoints, 2020).

Etapas 5. Monitoreo, apoyo y refuerzo a los indicadores del CAT

En esta etapa se refleja cómo fue el funcionamiento diario del personal del CAT que participó en la investigación. Cada ejecutiva tuvo asignado un pin con una numeración, donde las supervisoras, según el comportamiento de los indicadores, asignaron los servicios en las posiciones a través del pin. Esto se realizó para buscar un equilibrio en el funcionamiento de los servicios y se logró apoyo y refuerzo inter-servicios. De esta forma, se monitorearon constantemente los indicadores y dieron lugar a modificaciones en el proceso de atención a los servicios.

Fueron gestionados los servicios mediante los indicadores tales como: nivel de servicio, tasa de abandono, precisión de escalamientos, precisión de error crítico usuario final (de las transacciones monitoreadas) y precisión error crítico de cumplimiento (de las transacciones monitoreadas). Estos indicadores se monitorearon diariamente y se obtuvieron en tiempo real. En los dos primeros el resultado se obtuvo directamente y en el resto, la herramienta informática ofreció los datos primarios para su cálculo.

En el caso de los indicadores cualitativos y las métricas evaluadas a través de encuestas, se definió en esta etapa un periodo de seis meses para reevaluar la experiencia del cliente. Esto transcurre con la aplicación de los indicadores propuestos y la posible inclusión de nuevos elementos que pudieran aportar tanto la experiencia del cliente como la actualización constante de literatura.

Etapas 6. Resultados esperados y retroalimentación

Las etapas anteriores constituyen la base para los resultados esperados en el CAT. En esta etapa se deben comprobar las mejoras tanto en el funcionamiento del

CAT como en la calidad de los servicios a partir de la aplicación del modelo que va a tributar a mejoras en la experiencia del cliente, cuyos resultados van a constituir la entrada a un nuevo ciclo en la aplicación y gestión del modelo creado. Esta última etapa será validada en futuras investigaciones.

Validación parcial del Modelo de Experiencia del Cliente

Determinación de los niveles de expresión de la experiencia del cliente. Escala

Según los resultados obtenidos, tres de los indicadores cualitativos evaluados se encuentran en el perfil deseado. Por lo tanto, se puede plantear, que el CAT se encuentra en el nivel medio de expresión de la experiencia, con indicadores con posibilidades de mejora.

La tabla 1 muestra lo referido a los indicadores cuantitativos:

Los resultados del **nivel de servicio** sugieren que existe eficiencia en los servicios del CAT respecto a este indicador.

El indicador **tasa de abandono** se comporta favorable para los tres servicios.

El resultado obtenido en la **precisión de escalamientos** en cuanto a las transacciones escaladas para el servicio 113 no fue satisfactorio, no siendo así para el resto de los servicios, lo que demuestra que hubo un “abuso” en el uso del escalamiento en el servicio afectado.

El indicador **precisión error crítico usuario final** para todos los servicios evaluados es satisfactorio. Fueron consideradas con errores de este tipo 80 muestras para el servicio 113, 58 para el servicio 118 y 8 para el servicio 112.

El indicador **precisión error crítico de cumplimiento** para el servicio 113 no es satisfactorio, son consideradas 150 muestras con errores de este tipo en las transacciones monitoreadas.

Referido a las **métricas utilizadas** en la investigación resultó:

El valor **NPS** (48) alcanzado, con 61 clientes que se comportaron como promotores (63.5%) y 15 clientes que se comportaron como detractores (15.5%). Este resultado está por encima de la línea que marca el valor considerado como *average* (41), lo que se interpreta como, conforme al promedio.

La encuesta realizada sobre satisfacción arrojó que la métrica **satisfacción global del cliente** se encuentra en el 80%, ligeramente por debajo del valor definido como meta (85%). En contraposición a esto, el resultado de la **insatisfacción global del cliente**, muestra un valor de 2.08%, lo que se interpreta que, aunque todavía hay que trabajar con ésta métrica, el valor obtenido es favorable respecto al definido (5%).

Con relación a la métrica “**esfuerzo del cliente**”, el resultado obtenido aportó un número discretamente positivo (4.17%), lo que significa que a pesar de no estar dentro del balance negativo es preciso trabajar

Indicador Cuantitativo	Servicio			Valor permisible
	113	118	112	
Nivel de servicio	91.0%	98.4%	98.0%	80.0%
Tasa de abandono	1.8%	1.9%	1.5%	2.0%- 5.0%
Precisión de escalamientos	78.1%	96.0%	93.0%	90.0%
Precisión error crítico usuario final (transacciones monitoreadas).	97.4%	98.0%	99.7%	95.0%
Precisión error crítico de cumplimiento (transacciones monitoreadas)	95.0%	99.5%	99.7%	99.5%

Tabla 1. Interpretación de los resultados de los indicadores cuantitativos y métricas que se usaron en la construcción del modelo

más con las sugerencias recogidas por los clientes en el momento de la encuesta.

Conclusiones

Se presenta un modelo para evaluar la experiencia del cliente en el CAT de la DTHO, en el cual se logran validar las cuatro primeras etapas, de las seis que lo componen.

Se evalúan métricas e indicadores cualitativos y cuantitativos cuyos resultados colocan al CAT Holguín en un estadio superior en la calidad de los servicios y en la satisfacción de los clientes que utilizan estos servicios.

La aplicación del modelo aporta áreas de mejora que permite direccionar los esfuerzos de la Empresa hacia los problemas identificados.

Referencias bibliográficas

- Alcaide Casado, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia del cliente*. Madrid.
- Alcaide Casado, J. C., y Diéz, M. (2019). *Customer Experience. Las claves de la experiencia del cliente en la era Digital Cognitiva*. Madrid.
- COPC. (2016). *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes*. Obtenido de: https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_esp_oct%2018.pdf
- IZO. (2019). *Customer effort Score (CES): ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de: <https://izo.es/customer-effort-score-ces-que-es-y-para-que-sirve/>
- Netquest. (2020). *Una sinfonía de datos*. Obtenido de netquest: <https://www.netquest.com/es/encuestas-online-investigacion>
- OPEN. (2017). *Whitepaper Experiencia del Cliente*. Obtenido de: <https://app.openintl.com/es/whitepaper-experiencia-del-cliente>
- TimePoints. (2020). *Tecnología de Zandesk*. Obtenido de: <https://timepoints.zendesk.com/hc/es>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 33-46.

