

TRAINING

Ejercicio práctico: TELECOMUNICA

EL SIGUIENTE PROBLEMA TEÓRICO ES UN APASIONANTE CASO PARA LA DISCUSIÓN Y PUESTA A PRUEBA DE LAS HABILIDADES EJECUTIVAS DE NUESTROS LECTORES, IDEADO PARA CONTACTCENTERS POR RODRIGO NAVARRO FUENTES, DIRECTOR EJECUTIVO OTS CHILE. DE FORMA ENTRETENIDA Y DINÁMICA, LA PROPUESTA INCLUYE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE DEBE ENFRENTAR EL ENCARGADO OPERATIVO DE UN CENTRO DE CONTACTOS. EL TIEMPO ESTIMADO DE RESOLUCIÓN ES DE MENOS DE 60 MINUTOS.

50

Sponga que fue contratado como nuevo Gerente de Servicios al Cliente por Telecomunica, una Telco multinacional, a raíz del estudio de una consultora donde se detectó que, por primera vez la tasa de perdida de clientes por año es del 25%. Gerencia Comercial, Gerencia General y el Directorio miran los números con preocupación. De acuerdo a lo dicho por los proveedores, los máximos directivos creen que la salida puede ser la implementación de una Solución de CRM. A diciembre de 2003 la base de clientes de la empresa era de 500.000 suscriptores, con un ingreso promedio de USD 40 mensuales cada uno. La tasa de cuentas incobrables es del 5% anual. La empresa posee, además, un nu-

mero único nacional 0 800 atendido internamente, con un complejo menú de opciones que hace difícil -tanto para clientes como no clientes- comunicarse con un ejecutivo. Desde el Contact Center la Gerencia recibe reclamos de que una gran parte de las llamadas entrantes son de clientes molestos que quieren el número para quejarse y el nombre del gerente a cargo, datos que ellos tienen prohibido entregar. La compañía posee un área especial de Atención a Clientes Difíciles, que también depende de usted. Cuenta con 5 ejecutivos de tiempo completo y la supervisora se encuentra actualmente con licencia por stress, confirmando el colapso del área. Incluso se presentaron numerosas quejas y reclamos de

clientes indicando cobros indebidos en meenoje.com y más de una queja llegó al Diario Clarín. Según las estadísticas de la PBX, al 0800 entraron 40.000 llamadas en promedio durante los últimos 3 meses, de las cuales 60% corresponde a reclamos de clientes insatisfechos, 25% corresponde a solicitudes de servicio y soporte técnico y 15% corresponde a clientes nuevos solicitando servicios. En las *horas peak*, las llamadas en cola pueden permanecer hasta 10 minutos, antes de ser atendidas y el nivel de servicio a esa hora cae a un 30%. En ese horario, los agentes disponibles no dan abasto y los supervisores presionan a los ejecutivos para que las llamadas no duren más de 2 minutos.

La empresa posee un sistema de venta a través de 5 dealers cuyo único ingreso es variable en función de las ventas realizadas. Usted ha tenido reclamos de algunos vendedores de sus dealers, mencionando que no les han pagado por sus servicios y algunos casos de clientes obtenidos vía dealer indican que lo prometido por los vendedores es diametralmente opuesto a lo contratado. También ha recibido un informe que indica que un 50% de los suscriptores no permanecen mas de 6 meses como clientes. Las ventas de clientes nuevos en los últimos 3 meses llegan a 5.000 abonados por mes en promedio.

La compañía posee fuerte presencia publicitaria en medios masivos y prensa especializada, para lo cual se gasta un presupuesto millonario. El Directorio no logra comprender por qué, a pesar de ser percibida como una de las mejores marcas del país y haber recibido premios internacionales, tiene una tasa de perdida de clientes tan alta. También cuenta con una red de 50 sucursales distribuidas en todo el país, concentrando el 50% en la capital. La Gerencia lo contrató para disminuir la tasa de pérdida de clientes a un 10%, en un plazo máximo de 2 años.

INFORMACIÓN ADICIONAL

El menú de opciones posee 9 opciones iniciales. Y más de 70 submenú con una profundidad máxima de 6 submenús en algunos casos.

El menú de opciones ha sido desarrollado e implementado hace 4 años por la Subgerencia de informática, dependiente de la Gerencia de Sistemas, sin consultar a la Gerencia de Servicio al Cliente ni a la Gerencia Comercial. Tan solo se realizan cambios eventuales, asociados con nuevos productos y promociones.

El Gerente de Sistemas lleva 15 años en la empresa y el Gerente Comercial lleva 5 años realizando una exitosa labor.

La Gerencia de Servicio al Cliente fue creada hace 5 años y hasta ahora ha tenido 2 Gerentes. Usted es el tercero

AÑO	UTILIDADES ANUALES (EN USD)	BASE DE CLIENTES	RENTABILIDAD
2003	\$11.500.000	500.000	5%
2002	\$14.500.000	450.000	9%
2001	\$16.000.000	350.000	10%

El costo de una posición de trabajo es de USD 1.100 / mes, cifra que incluye horas hombre, prorrateo de tecnología, comunicaciones y supervisión proporcional.

TAREAS

- 1) Identifique el objetivo
- 2) Identifique los problemas
- 3) Identifique las áreas de la empresa a la que compete cada problema
- 4) Identifique la información adicional que se requiere y de ser necesario, supóngala e indíquela.
- 5) Proponga las medidas que usted aplicaría como nuevo Gerente de Servicio al Cliente, el Plan para implementar una Solución CRM, sus plazos de ejecución y el detalle de cómo las implementará.

Algunas de las posibles soluciones a este problema, junto a sus argumentaciones, serán especialmente elaboradas por Rodrigo Navarro, y publicadas en los sucesivos números de **ContactCenters**.

Los lectores quedan invitados a enviar sus comentarios y las respuestas a las tareas a nuestra redacción: contactcenters@industrialatina.com. con la referencia ejercicio práctico: telecomunica.#