

# SOLUCIÓN

## Ejercicio práctico:

# TELECOMUNICA

PRESENTAMOS UNA POSIBLE SOLUCIÓN AL EJERCICIO PLANTEADO EN LA PÁGINA 50 DE NUESTRA EDICIÓN ANTERIOR, BAJO EL TÍTULO DE EJERCICIO PRÁCTICO TELECOMUNICA. EL AUTOR DE ESTA RESPUESTA ES RODRIGO NAVARRO, CATEDRÁTICO CHILENO, AUTOR TAMBIÉN DEL EJERCICIO. LA HIPOTÉTICA TELECOMUNICA SE ENCUENTRA EN ESTADO DELICADO, CON UNA IMPORTANTE PÉRDIDA DE CLIENTES. NAVARRO DESCRIBE EL ESCENARIO, Y PROPONE MEDIDAS CONCRETAS PARA REVERTIR LA SITUACIÓN.

50

El ejercicio práctico Telecomunica tiene múltiples soluciones. Todo depende de los supuestos que se consideren y sus argumentaciones. Lo importante es el ejercicio mental que implica su resolución desde una perspectiva integral.

#### SUPUESTOS E INFORMACIÓN ADICIONAL

Telecomunica es una compañía hipotética, reconocida en el mercado de telefonía celular. Para comercializar sus servicios cuenta con una red de terceros o distribuidores que trabajan por comisión, 100% variable. Un 80% de ellos, traspasan la variabilidad de sus ingresos a sus vendedores, quienes no perciben ninguna renta fija. Como efecto, los niveles de compro-

miso, motivación y lealtad de los vendedores es muy bajo, y su nivel de rotación muy elevado.

En esas condiciones los vendedores tienen un nivel de stress tan elevado por alcanzar las metas mensuales de ventas, que están dispuestos a omitir información relevante, usan técnicas poco honestas e incluso, cerrada la venta, cambian el plan que el cliente contrató. Por ejemplo, si el cliente contrató el plan de 30 dólares por 1000 min/mes, el vendedor ingresa el plan de 40 dólares por 1200 min/mes.

El contrato deshonesto es detectado por el cliente un mes y medio mas tarde al recibir la factura.

Entonces intenta comunicarse con nosotros. Además del enojo por el cobro indebido, no logra pasar la barrera del IVR. Finalmente, furioso, se dirige a una sucursal de nuestra empresa a terminar el contrato. Esto antes de los primeros 6 meses de permanencia en la empresa, cuando el cliente promedio es rentable para la compañía una vez que su ciclo de vida supera los 9 meses.

Los primeros 20 segundos de comunicación del cliente con el 0800, escucha un mensaje de bienvenida, con una invitación a visitar nuestro sitio web y con un aviso promocional de nuestro producto estrella. Luego, aparecen las opciones del IVR, que posee 9

opciones en la raíz, 24 opciones en el segundo nivel y 55 en el tercero. La posibilidad de comunicarse con un ejecutivo real está en 4 de las 24 opciones del segundo nivel y en 3 de las opciones del tercero.

De la gerencia de Servicio al Cliente de Telecomunica dependen el Call Center, los Centros de Atención a Clientes, el área de Atención a Clientes Difíciles, el Team de Retención y el Team de Recuperación de Clientes. La tasa de retención bordea el 10%, mientras que la de recuperación es cercana al 2%.

La industria de telefonía celular pasa por un duro período de guerra de precios, lo cual merma las utilidades y la rentabilidad, a pesar de la mayor cantidad de suscriptores.

#### **IDENTIFICACIÓN DEL OBJETIVO**

El objetivo del nuevo Gerente de Servicio al Cliente es disminuir en 2 años la tasa de pérdida de clientes de un 25% a un 10% anual.

Uno de los problemas se ubica en el proceso de captación de clientes vía terceros con vendedores desmotivados. Ellos intentan vender nuestros productos, incluso con fraude. Usan la imagen de la empresa (que está muy bien posicionada a nivel publicitario), poniendo en jaque nuestra credibilidad. Su impacto es difícil de evaluar, pero es claro que los clientes que fueron engañados en nuestra cadena de comercialización, tienen propensión a dejar de ser leales nuestra marca.

Cuando el cliente que se siente estafado va a una oficina de atención a clientes presencial y estampa el reclamo, la ejecutiva de Atención al Cliente presencial, le indica (como lo hizo la ejecutiva de nuestro Call) que el contrato ingresado es de 40 dólares y que sólo podrá cambiarlo a partir del séptimo mes, pues el contrato mínimo tiene vigencia de 6 meses. El

resultado de esto son las malas referencias hacia su círculo de amistades, lo que se convierte en un problema que compete a todas las gerencias de línea.

En segundo lugar, es evidente una falta de valoración, transversalidad e integración en el trabajo de la Gerencia de Servicio al Cliente, orientado a la solución de los problemas del día a día y con poca oportunidad de otorgar una visión de largo plazo tendiente a generar oportunidades de fidelización. Mientras tanto, la Gerencia Comercial, se posiciona bien a nivel interno, porque el nuevo sistema de terceros aumentó las ventas y mantiene un promedio de 5 mil clientes nuevos por mes. Es el Gerente General quien determina la importancia relativa de la Gerencia de Servicio al Cliente.

En tercer lugar, el trabajo de Sistemas está operativamente bien realizado, utilizan al máximo las capacidades del IVR. Sin embargo, no tiene en cuenta los aspectos culturales de los latinos, que preferimos hablar con personas y no con máquinas.

Solo pregúntense, ¿cuántos de ustedes dejan mensaje en el correo de voz de alguien a quien llaman?. Es importante considerar este aspecto en el diseño del árbol del IVR.

Finalmente, tenemos una tasa de pérdida de clientes de un 25%, es decir que sin considerar los nuevos, en 4 años rotarían todos ellos.

La competencia recibiría una jugosa cantidad. Además un 60% de las llamadas recibidas en los últimos 3 meses provendrían de clientes insatisfechos. Estos son problemas de toda la organización.

#### **MEDIDAS A APLICAR**

Como nuevo gerente de Servicio al Cliente establecería un sistema de trabajo con los terceros que permita garantizar ventas de calidad. Esto implica revisar y mejorar el modelo de comisiones, que por un lado garantice la variabilidad de los costos, y por otro permita a los terceros pagar un salario razonable a sus vendedores. Estipularía un sistema de premios que los terceros y sus vendedores recibirán al cumplirse 7 y 13 meses en la

compañía. De ser necesario, invertiría en asegurar el funcionamiento, para que ellos le paguen como corresponde a sus equipos de trabajo. Sólo pregúntense lo siguiente: invertimos millones en nuestra publicidad para captar nuevos clientes. Pero cuando se trata de ventas ¿por qué hacerles pagar el costo de nuestras disminuciones de rentabilidad a los terceros?

Coordinaría, solicitando el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos, la realización de cursos de formación en motivación, ventas de intangibles y trabajo en equipo, para los vendedores de los terceros. La idea es que los vendedores comprendan que son considerados por Telecomunica como parte del equipo de la empresa.

Comenzaría con el proceso de Fidelización desde el principio de la relación con nuestros clientes, estableciendo la llamada de bienvenida para cada nuevo contrato, que se convertiría también en un método de validación sobre la veracidad de los datos proporcionados por los vendedores sobre las ventas realizadas. Esta llamada la realizaría dentro de las 48 horas siguientes a la contratación y sería un contacto vital para el ingreso efectivo del plan en el sistema de facturación.

Establecería una modalidad de trabajo con las Gerencias de línea, que estimule la colaboración y muestre el impacto que podemos generar en la organización, desde las diversas áreas, dándole la relevancia que tiene el cliente sobre nuestra empresa. En este sentido, iniciaría una labor de evangelización interna, en la forma políticamente adecuada, que permita mostrar a todos los actores la gran relevancia que tiene el Servicio al Cliente como "concepto transversal", más que como Gerencia.

Partiría mostrando una cuenta dura y fácil. Si perdemos un 25% de los clientes/año, durante el próximo año le entregaremos a la competencia 125.000, y si suponemos que todos ellos generan un ingreso promedio de 40 dólares/mes, dejaremos de percibir unos 5 millones de dólares/año.

Explicaría la importancia de establecer un menú de opciones más amigable, que utilice todas sus capacidades técnicas y permita elegir entre un máximo de 3 opciones en la raíz. Separaría el número de la Mesa Central del 0800, exclusivo para clientes y clientes potenciales. En cada nivel del menú de opciones del IVR, el cliente podrá comunicarse con un ejecutivo. Para esto, se revisará la dotación del Call Center y se adecuará a la demanda. Serán los mismos ejecutivos del Call, los que en horarios de baja demanda harán call blending y darán la bienvenida a los nuevos clientes.

Eliminaría el team de Retención y el de Recuperación de clientes y crearía uno de Fidelización, encargado de aumentar el ciclo de vida del cliente.

Respecto al intento de los Proveedores de CRM que intentan convencer a los máximos directivos que la salida al problema de pérdida de clientes es la implementación de una solución CRM, les digo que esto podría ayudar, sólo si contamos con la adopción del concepto de CRM a lo largo y ancho de toda nuestra organización y de todos los canales internos y externos que tienen contacto con nuestros clientes. Antes de tomar una decisión sobre el CRM, realizaría un proceso interno de concientización sobre los clientes, que permita a todas las áreas y personas que trabajan con Telecomunica, comprender la importancia de fidelizar a nuestros clientes.

Finalmente, me encargaría de permitir que todas las acciones de la Gerencia de Servicio al Cliente que impliquen costo adicional, sean autofinanciadas dentro de 2 años por la disminución en la tasa de pérdida de clientes. Si con las acciones antes indicadas no logro el objetivo indicado por la Gerencia, seré yo mismo quien ponga a disposición el cargo. #