

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS COMERCIALES DE
ATENCIÓN Y SERVICIO A CLIENTES DE TELEFÓNICA COLOMBIA**

JUAN CARLOS FORERO GÓMEZ
LADY CAROLINA PUERTA GIRALDO
CARLOS ANDRÉS HURTADO CANOLA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS COMERCIALES DE
ATENCIÓN Y SERVICIO A CLIENTES DE TELEFÓNICA COLOMBIA**

LADY CAROLINA PUERTA GIRALDO
JUAN CARLOS FORERO GÓMEZ
CARLOS ANDRÉS HURTADO CANOLA

La actual monografía se presenta para optar por el título de
Especialistas en Alta Gerencia”

Asesor Temático:
HERNÁN DARÍO CADAVID GÓMEZ

Asesor Metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
GLOSARIO	13
INTRODUCCIÓN	22
OBJETIVOS	23
OBJETIVO GENERAL	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
JUSTIFICACIÓN	24
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	25
CAPÍTULO 1. TELEFÓNICA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES	26
1.1 QUÉ ES TELEFÓNICA COLOMBIA Y QUIENES HACEN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN	26
1.1.1 Telefónica en Colombia y su historia	27
1.1.2 Telefónica Regional Colombia Empresas	29
1.1.3 Información general de telefónica en Colombia	30
1.1.4 Telefónica Latinoamérica	31
1.1.5 Telefónica España	32
1.1.6 Telefónica O2 Europa	33
1.2 RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE QUIENES INTERACTÚAN EN EL ESQUEMA DE ATENCIÓN ACTUAL	34
1.2.1 Ejecutivo de Cuenta.	34
1.2.2 Área de Cartera	34
1.2.3 Profesional de Servicio	35
1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES Y SU ESQUEMA DE ATENCIÓN	36
CAPITULO 2. ATENCIÓN AL CLIENTE	41
2.1 LA VOZ DEL CLIENTE	41
2.2 ATENCIÓN COMERCIAL	44

2.3 SERVICIO AL CLIENTE EN DESARROLLO DE LOS PROCESOS	45
2.4 SERVICIO POSVENTA	49
CAPÍTULO 3. RECLAMACIONES	53
3.1 REQUERIMIENTOS Y RADICACIÓN DE QUEJAS. (PQR's).	54
3.2 RECLAMOS	55
3.2.1 Los reclamos se reciben de forma verbal o escrita	55
3.2.2 Constancia de peticiones verbales	55
3.2.3 Oportunidad para responder	55
3.2.4 Funcionario incompetente	56
3.2.5 Desistimiento.	56
3.2.6 Notificación personal.	56
3.2.7 Silencio administrativo negativo	56
3.3 RECURSOS	56
3.3.1 Verificación del término para responder	59
3.3.2 Silencio administrativo positivo	61
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORAS PARA LA ATENCIÓN COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE	65
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN TELEFÓNICA COLOMBIA	67
4.2 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA LA ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN TELEFÓNICA COLOMBIA TELECOMUNICACIONES	71
4.2.1 Plan de mejoras en el área de preventa	72
4.2.1.1 Segmentación de Clientes	72
4.2.1.2 Reasignación base de	74
4.2.1.3 Organizar base datos de	74
4.2.1.4 Facturación	75
4.2.1.5 Perfil del cargo comercial.	76
4.2.2 Plan de mejoras en el área posventa	85
4.2.2.1 Reclasificación de clientes	88
4.2.2.1.1 Clientes Globales	88

4.2.2.1.2 Clientes Top	91
4.2.2.1.3 Clientes Corporativos	91
4.2.2.1.4 Clientes Residenciales	93
4.2.3 Plan de mejora en la recepción de requerimientos	93
4.2.4 Plan de mejoras para el call center	95
4.3 SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	96
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	115

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. ESQUEMAS DE ATENCIÓN	116
Esquema de atención Gran Sello	116
Esquema de atención Extra Sello	117
Esquema de atención Súper Sello	118
Esquema de atención Masivo	119
ANEXO 2. ESQUEMA DE ATENCIÓN PROPUESTO	120
Esquema de Atención Propuesto para todos los clientes según la clasificación	120
Resumen de las Actividades del Equipo de Atención	121
ANEXO 3. ESQUEMA DEL ENFOQUE	122
ANEXO 4. ESQUEMA DE REQUERIMIENTOS	123
ANEXO 5. PROCESO DE RECIBIR Y RADICAR RECLAMOS COMERCIALES	124
ANEXO 6. PROCESO DE INVESTIGAR Y SOLUCIONAR RECLAMOS COMERCIALES	125
ANEXO 7. PROCESO DE CONTACTO CON EL CLIENTE.	126
ANEXO 8. PROCESO DE SEGUIMIENTO A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	127
ANEXO 9. PROCESO DE CIERRE DE CICLO A LOS RECLAMOS	129
ANEXO 10. PROCESO DE IDENTIFICAR Y ATENDER REQUERIMIENTOS EN EL CALL CENTER	131
ANEXO 11. PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO CALL CENTER	133
ANEXO 12. PROCESO DE CONTACTO CON EL CLIENTE CALL CENTER	135

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Requisitos mínimos para el cargo comercial	78
Tabla 2. Requisitos mínimos propuestos para el cargo Design Manager	82
Tabla 3. Requisitos mínimos propuestos para el cargo Project Manager	84
Tabla 4. Fallas Técnicas	89
Tabla 5. Solicitudes y o Reclamos Comerciales	90
Tabla 6. Fallas Técnicas	92
Tabla 7. Solicitudes y o Reclamos Comerciales	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Misión	26
Figura 2. Regiones Geográficas de operación	29
Figura 3. Distribución en Colombia	31
Figura 4. Telefónica Latinoamérica	32
Figura 5. Clasificación de los clientes	37
Figura 6. Esquema Actual:	51
Figura 7. Estructura Actual de procedimientos de atención cliente preventa y posventa	52
Figura 8. Estructura Atención Comercial	79
Figura 9. Portafolio de servicios	81
Figura 10. Propuesta de Cadena de Valor	88

RESUMEN

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS COMERCIALES DE ATENCIÓN Y SERVICIO A CLIENTES CORPORATIVOS EN TELEFÓNICA

Autores: Juan Carlos Forero Gómez
Lady Carolina Puerta Giraldo
Carlos Andrés Hurtado Canola

Asesor Temático: Hernán Darío Cadavid Gómez

Asesor Metodológico: María Cecilia Arcila Giraldo

Posgrado Alta Gerencia

Fecha de presentación: Septiembre 2010

Descripción: Los procesos internos no cumplen con los acuerdos comerciales y de servicio ofrecidos a los clientes por parte de Telefónica, dado que una solicitud comercial debe ser entregada entre 5 y 45 días hábiles dependiendo del servicio solicitado, donde hoy se esta demorando hasta dos meses en la entrega de la solución pactada y esto dependiendo de la presión que hace el comercial escalando entre las diferentes áreas comprometidas, debido a que internamente las solicitudes pasan por varias áreas esperando aprobaciones innecesarias generando así duplicidad de procesos. En la parte de servicio Postventa los PQR (Petitionen, Queja y Reclamos) tiene un tiempo establecido para su respuesta de 5 a 7 días hábiles dependiendo de la complejidad del caso, donde se esta demorando entre 10 y 15 días hábiles en su gestión.

Dado lo anterior diseñaremos un esquema de procesos que desarrolle las habilidades y competencias para Gerentes exitosos a través del presente trabajo, mejorando los procesos de servicio y de atención a clientes internos y externos en las áreas Comerciales, preventa y posventa de Telefónica Colombia, para que los

tiempos de respuesta sean mas ágiles y oportunos a lo pactado con el cliente, y lograr que las relaciones sean justas, equitativas, transparentes y de beneficio mutuo.

ABSTRACT

PROPOSALS FOR IMPROVING THE BUSINESS PROCESSES OF ATTENTION AND SERVICE TO CORPORATE CLIENTS TELEFONICA

Authors: Juan Carlos Forero Gómez
Lady Carolina Puerta Giraldo
Carlos Andrés Hurtado Canola

Thematic Advisors: Hernán Darío Cadavid

Methodological Adviser: María Cecilia Arcila

Graduate: Senior Management

Description

Internal processes fail to comply with trade agreements and service offered to our customers by Telefónica, as a commercial application must be delivered between 5 and 45 working days depending on the service requested, where today he is delaying until two months at the delivering the agreed solution and that depending on the pressure that makes the climbing trade between the areas involved, because internally applications go through several areas awaiting approvals generating unnecessary duplication of processes. In the part of the PQR sales service (Petitions, Complaints and Claims) has a response time set for 5 to 7 business days depending on the complexity of the case, where this takes 10 to 15 working days in its management.

Given this schema design a process to develop the skills and competencies for successful Managers through the present work, improving service processes and attention to internal and external customers in the commercial, pre and post sales of Telefónica Colombia, so that response times are more flexible and appropriate to the agreement with the client, and ensure that relations are fair, equitable, transparent and mutually beneficial.

GLOSARIO

ANALÓGICO: Es una forma de transmitir o representar la realidad que imita aquello que representa con infinitos términos intermedios, como hace el teléfono convencional con las características de la voz.

ANCHO DE BANDA (BANDWIDTH): Define la cantidad de información que puede ser transmitida en un periodo de tiempo determinado a través de una Red. Es la diferencia entre la frecuencia más alta y la más baja de un canal de transmisión (en hertz, Hz). Margen de frecuencias capaz de transmitirse por una red de telecomunicaciones.

ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE): El Instituto Nacional Norteamericano de Normalización es la organización responsable de aprobar las normas de los EEUU en muchas áreas, ordenadores y comunicaciones, y es miembro de ISO.

BACKBONE. Red principal de una red de comunicaciones.

BACKUP. Véase Copia de Seguridad.

BANDA ANCHA. Técnica de comunicaciones en la que las señales digitales se transmiten moduladas, pudiendo enviarse por un solo canal múltiples señales simultáneas. La UIT-T define también como banda ancha a las comunicaciones digitales a más de 2 Mbps.

BASE DE DATOS. DATA BASE. Conjunto de datos no redundantes, almacenados en un soporte informático, organizados de forma independiente de su utilización y accesibles simultáneamente por distintos usuarios y aplicaciones. La diferencia de una BD respecto a otro sistema de almacenamiento de datos es

que estos se almacenan en la BD de forma que cumplen tres requisitos básicos: no redundancia, independencia y concurrencia.

CANAL DE SEÑALIZACIÓN. En telefonía móvil es el canal de intercambio de información entre la estación base y los móviles. La señalización opera a diferentes velocidades y tiene funciones individuales.

CANAL DE SINCRONIZACIÓN. En el sistema GSM de telefonía móvil es el canal que transmite la información para la sincronización de la trama (número de la trama asignado a la estación móvil) y la identificación de la estación base transceptora (BTS). En inglés se expresa de forma abreviada como "SCH".

CLIENTE/SERVIDOR. Arquitectura de sistemas de información en la que los procesos de una aplicación se dividen en componentes que se pueden ejecutar en máquinas diferentes. Modo de funcionamiento de una aplicación en la que se diferencian dos tipos de procesos y su soporte se asigna a plataformas diferentes.

CODIFICACIÓN. Transformación de un mensaje en forma codificada, es decir, especificación para la asignación unívoca de los caracteres de un repertorio (alfabeto, juego de caracteres) a los de otro repertorio. || Conversión de un valor analógico en una señal digital según un código prefijado.

CÓDIGO. Cada una de las secuencias de caracteres que transforman los elementos de un repertorio en otro.

CONMUTACIÓN. Conjunto de operaciones necesarias para unir entre sí los circuitos, con el fin de establecer una comunicación temporal entre dos o más estaciones o puestos. La conmutación está asociada principalmente a una central telefónica y consta de dos partes básicas: 1) el establecimiento, mantenimiento y liberación de la comunicación (procesamiento de la llamada) coordinados por el

control; 2) el establecimiento de la vía física por la cual se produce la comunicación realizada por la red de conexión.

CONMUTACIÓN DIGITAL. En el entorno de telefonía se refiere al establecimiento de conexiones a través de un centro de conmutación o central telefónica mediante operaciones con señales digitalizadas, es decir, sin convertirlas a su forma analógica original. Las señales de datos están normalmente en forma digital (excepto cuando se convierten a analógicas mediante un módem), por lo tanto, el término "conmutación digital" raramente se utiliza en relación con datos porque las señales siguen siendo digitales aunque puedan conmutarse en base a un circuito conmutado.

CONTRASEÑA. Véase Password.

DNS (Domain Name System): El "Sistema de Nombres de Dominio" es un servicio de búsqueda de direcciones IP de sistemas centrales (o hosts) basándose en los nombres de dominio de estos.

DOMINIO: Estructura jerárquica que organiza las máquinas de Internet de forma que sea fácil recordar su nombre.

ESTÁNDAR. Conjunto de reglas y regulaciones acordado por una organización oficial de estándares (estándar de jure) o por aceptación general en el mercado (estándar de facto).

ENLACE (LINK): Apuntador de hipertexto que sirve para saltar a otra página web, a otro servidor, o a otro servicio (correo, FTP) cuando se navega por Internet.

ETIQUETA: Códigos empleados en el lenguaje HTML (entre < >) para describir la página, con los que se definen los estilos de texto, imágenes e hiperenlaces, entre otras cosas. También llamadas "marcas".

FIREWALL: El "cortafuegos" es una medida de seguridad que se coloca entre una Red local e Internet, que filtra los paquetes que entran y salen hacia Internet desde una red local.

FRAME. Encuadre, bloque, secuencia, trama.

FRAME RELAY. Sistema de transporte para la transmisión de datos (paquetes) a alta velocidad (hasta 45 Mbits/s) mediante celdas de longitud variable.

FRECUENCIA. El número de ciclos por segundo de una onda. Se mide en Hertzios (Hz), que indican el número de cambios por segundo.

FTP. File Transfer Protocol. Protocolo para la Transferencia de Ficheros.

GATEWAY. PUERTA DE ACCESO, PASARELA. Unidad de interfuncionamiento. Dispositivo de comunicaciones que interconecta sistemas diseñados conforme a protocolos propietarios, o entre un sistema con un protocolo propietario y un sistema abierto o una red RAL, teniendo lugar una conversión completa de protocolos hasta la capa 7 del modelo de referencia OSI.

HDLC. HIGH LEVEL DATA LINK CONTROL. Protocolo de comunicaciones orientado al bit, normalizado por ISO.

HOST. En una red informática, es un ordenador central que facilita a los usuarios finales servicios tales como capacidad de proceso y acceso a bases de datos, y que permite funciones de control de red.

IP. INTERNET PROTOCOL. Protocolo internet. Protocolo sin conexión (connectionless) encargado de controlar la información por la red. Permite la integración de otras subredes. Véase TCP/IP.

JERARQUÍA. Red ordenada de conceptos u objetos en la cual unos están subordinados a otros.

MBPS. MEGABITS POR SEGUNDO. Medida de velocidad de transmisión. 1Mbps = 10 bps (bits por segundo).

Megabyte. MB. Unidad de medida de memoria que equivale a 1.024 KB.

MEMORIA CACHÉ. Memoria intermedia de acceso aleatoria muy rápida entre la unidad central de proceso y la memoria principal que almacena los datos o instrucciones extraídos más frecuente y recientemente de la memoria principal.

MÓDEM/FAX. Módem que también permite enviar y recibir datos a/desde una máquina fax.

MÓDEM. Modulador/demodulador. Equipo para la transmisión de datos que convierte señales analógicas en digitales y viceversa. Elemento físico que permite transmitir información entre dos ordenadores mediante una línea telefónica.

MODULACIÓN. Modificación de alguno de los parámetros de una onda portadora por una señal moduladora que se quiere transmitir.

OSI. OPEN SYSTEMS INTERCONNECTION. Interconexión de Sistemas Abiertos. Estándar ISO para comunicaciones a nivel mundial que define una estructura con el fin de implementar protocolos en 7 estratos o capas. El control se transfiere de un estrato al siguiente comenzando en el estrato de aplicación en una estación,

llegando hasta el estrato inferior, por el canal hasta la próxima estación y subiendo nuevamente la jerarquía. Las 7 capas o estratos son: Físico, Enlace de datos, Red, Transporte, Sesión, Presentación y Aplicación. El OSI requiere una enorme cooperación para que sea un estándar universal como el sistema telefónico.

PABX. PRIVATE AUTOMATIC BRANCH EXCHANGES. Centralita privada automática, con conexión a la red pública.

PAD. PACKET ASSEMBLER-DISASSEMBLER. Ensamblador-Desensamblador de paquetes. Equipo que permite, mediante el empaquetamiento y desempaquetamiento de datos, la conexión de terminales que no están pensados para la conmutación de paquetes (p.e. terminales start-stop) a redes de conmutación de paquetes.

PAQUETE. Secuencia de dígitos binarios, incluyendo datos y señales de control, que se transmite y conmuta como un todo.

PASSWORD. CONTRASEÑA. Palabra clave que identifica al usuario para proteger y definir el acceso a un equipo y por la que se identifica al usuario.

PBX. PRIVATE AUTOMATIC BRANCH EXCHANGES. Centralita privada automática, con conexión a la red pública. PDF created with FinePrint pdfFactory Pro trial version <http://www.fineprint.com> 400

PC. PERSONAL COMPUTER. Ordenador Personal. Ordenador generalmente monousuario y monotarea, que utiliza como CPU un microprocesador. Tradicionalmente asociado a los ordenadores de uso personal o doméstico.

PCI. PERIPHERAL COMPONENT INTERCONNECT. Bus de 32 bits de longitud de palabra de datos para los ordenadores personales.

PCM. PULSE CODE MODULATION. Método para transformar una señal analógica en un valor digital. Uno o más canales se mezclan para formar un sólo canal.

PORTADORA. Frecuencia portadora. Señal con una determinada frecuencia utilizada en transmisión como soporte para transmitir información.

PROTOCOLO. Conjunto formal de convenciones que gobiernan el formato y control de datos. Conjunto de procedimientos o reglas para establecer y controlar transmisiones desde un dispositivo o proceso fuente a un dispositivo o proceso objeto.

PROTOCOLO DE COMUNICACIONES. Reglas preestablecidas para efectuar la conexión electrónica entre dos sistemas de comunicación. Puede haber diferentes tipos, que establecen desde las normas para las tensiones eléctricas en los extremos de los contactos metálicos hasta reglas lógicas de alto nivel, como la organización de los datos a transmitir, su modo de identificación, codificación, etc. Conjunto de reglas y convenios que posibilitan la transmisión de información a través de una red de telecomunicaciones. Conjunto de reglas semánticas y sintácticas que rigen el comportamiento de las unidades funcionales en las comunicaciones.

PROTOCOLO INTERNET. Véase IP.

PUERTO. PORT. Conector de la placa base para instalar elementos externos.

RAL (LAN). RED DE AREA LOCAL (LOCAL AREA NETWORK). Conexión física entre equipos (estaciones, servidores, ordenadores) y periféricos (impresoras, trazadores, gateways, etc.) para la transmisión de la información de bit en serie con la finalidad de compartir recursos con tiempos de acceso muy breves.

RAM. RANDOM ACCESS MEMORY. Memoria de Acceso Aleatorio; memoria de acceso directo; memoria viva. Memoria volátil de escritura y lectura, habitualmente utilizada como almacén temporal de datos.

RANURA DE EXPANSIÓN. Zócalos conectados en la placa base del ordenador en los cuales se insertan las tarjetas de expansión.

RDSI (ISDN). RED DIGITAL DE SERVICIOS INTEGRADOS (INTEGRATED SERVICES DIGITAL NETWORK). Red que evoluciona a partir de la red telefónica; permite la conectividad digital de usuario a usuario, proporcionando servicios telefónicos y no-telefónicos.

ROM. READ ONLY MEMORY. Memoria permanente sólo de lectura. Memoria sólo accesible para la lectura de su contenido, no para su modificación.

ROUTER. Enrutador, encaminador de paquetes hacia su destino por la ruta óptima.

ROUTER (DIRECCIONADOR): Dispositivo que se encarga de dirigir el tráfico en una red. La información pasa de nuestro ordenador a un router, y luego de router a router, hasta que el destino está en la misma red local que el último.

RPC. REMOTE PROCEDURE CALL. Llamada de Procedimiento Remoto. Modelo de comunicación mediante el cual las funciones hacen solicitudes en forma de llamadas a procedimientos distribuidos en la red. La ubicación de los procedimientos es transparente a la aplicación solicitante.

RTC. RED TELEFÓNICA CONMUTADA. Se refiere a las comunicaciones que emplean el teléfono, con acceso por medio de llamada, normalmente utilizadas para comunicaciones de voz.

SAI. Sistema de Alimentación eléctrica Ininterrumpida.

SEÑALIZACIÓN. Es el intercambio de información o mensajes dentro de una red de telecomunicación para controlar, establecer, conmutar, encaminar, supervisar y gestionar sus comunicaciones.

SERVIDOR. Ordenador que ofrece sus prestaciones a varios ordenadores clientes conectados a una red.

SESIÓN. En la arquitectura de red, conjunto de actividades que tienen lugar durante el establecimiento, mantenimiento y liberalización de una conexión, con vistas a permitir una comunicación de datos entre unidades funcionales.

INTRODUCCIÓN

¿Qué Inconvenientes se presentan ante la falta de atención y solución a los requerimientos tanto de preventa como posventa en los tiempos acordados comercialmente cuando hay negociación de un servicio o producto con el Cliente? Hoy día los procesos internos no cumplen con los acuerdos comerciales y de servicio ofrecidos a nuestros clientes por parte de Telefónica, dado que una solicitud comercial debe ser entregada entre 5 y 45 días hábiles dependiendo del servicio solicitado, donde hoy se esta demorando hasta dos meses en la entrega de la solución pactada y esto dependiendo de la presión que hace el comercial escalando entre las diferentes áreas comprometidas, debido a que internamente las solicitudes pasan por varias áreas esperando aprobaciones innecesarias generando así duplicidad de procesos. En la parte de servicio Postventa los PQR (Petitionen, Queja y Reclamos) tiene un tiempo establecido para su respuesta de 5 a 7 días hábiles dependiendo de la complejidad del caso, donde se esta demorando entre 10 y 15 días hábiles en su gestión.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un esquema de procesos que desarrolle habilidades y competencias, mejorando los métodos actuales de servicio y de atención a clientes internos y externos, en las áreas comerciales, preventa y posventa de Telefónica Colombia, para que los tiempos de respuesta sean mas ágiles y oportunos a lo pactado con el cliente, y lograr que las relaciones sean justas, equitativas, transparentes y de beneficio mutuo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Adaptar la teoría de los modelos de procesos mediante la innovación y practicidad, con el fin de desarrollar dentro Telefónica un proceso que fluya ágilmente por cada uno de los responsables con información claramente documentada, instrucciones sobre el paso a seguir y disponer de una plataforma tecnológica adecuada para soportar posibles cambios en el manejo de procesos y que no interfiera con el Cliente.
- Identificar actividades u operaciones similares con el fin de capturar sinergias en toda la Organización.
- Plantear directrices que le permitan a la organización establecer una relación permanente con los clientes, de manera que Telefónica transmita información de manera oportuna y que se realice un seguimiento desde la parte de preventa con la oportunidad y con servicio en la posventa, conociendo proactivamente sus necesidades y lograr la satisfacción de los mismos.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir y administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando sus bases de clientes, debido al buen servicio y atención que brinda para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda y se deben identificar las fallas administrativas como técnicas que se presentan en los servicios, ver que estrategias y técnicas utilizaremos.

A través del estudio de mercado mejoramos nuestras posibilidades de éxitos.

Debemos promoverla, darla a conocer, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos del mercadeo (producto, precio, promoción, Plaza).

Este trabajo será fruto de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos ya que vivimos en el proceso de la globalización y la finalidad es mejorar los procesos que actualmente se llevan a cabo en cuanto a la atención y gestión de las solicitudes y requerimientos en las áreas de preventa y posventa, en cualquier organización que necesite el cambio para satisfacción de sus clientes y lograr reconocimiento en el mercado en el que se desempeña.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Basados en los lineamientos planteados para el desarrollo del trabajo de grado, elegimos realizarlo en Telefónica Colombia, dado que dos de los miembros del equipo pertenecen a la organización desde hace 4 años y consideramos que se cuenta con la experiencia y conocimiento de la operación en diferentes áreas teniendo una mirada global en los procesos y el actuar sobre ellos contando además con fácil acceso a la información base; dada la expansión a nivel Geográfico, la ampliación del portafolio de productos e incluso formas particulares de trabajo hacen que los procesos se vuelvan complejos a través del tiempo y su trabajo de campo como la recolección de información involucre varias áreas haciendo que su análisis sea mucho mas profundo estimando entonces una duración mínima de 18 meses para lograr la mejora de los procesos comerciales de atención y servicio a clientes corporativos en telefónica.

CAPÍTULO 1. TELEFÓNICA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

1.1 QUÉ ES TELEFÓNICA COLOMBIA Y QUIENES HACEN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

El Grupo Telefónica tiene el objetivo de convertirse en el mejor y mayor Grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. El mejor en términos de orientación al cliente, innovación, excelencia operativa y profesionales. El mayor, en cuanto a rentabilidad para sus accionistas, crecimiento y creación de valor.

Figura 1. Misión



1.1.1 Telefónica en Colombia y su historia. Telefónica es una empresa de telecomunicaciones & servicios, hoy se consolida como el primer grupo empresarial de telecomunicaciones de Colombia. Integra a través de sus operaciones Telefónica Telecom, Telefónica Móviles Movistar, Terra y Atento; una amplia gama de servicios que incluyen telefonía fija, telefonía móvil, Internet, Banda Ancha, transmisión de datos y servicios de valor agregado, así como soluciones corporativas, acceso y contenidos de Internet y servicios de “Contac Center”.

Telefónica Colombia tiene presencia en 998 municipios (90.9% del total) mediante su operación fija con Telefónica Telecom, y una cobertura móvil del 87% de la población colombiana y de 5.800 Km. de las carreteras nacionales a través del negocio Telefónica Movistar.

La definición de los negocios de cada uno de nuestros clientes, exige hoy por hoy, contar con las comunicaciones como factor importante para el desarrollo eficaz de actividades, pero a su vez, las diferentes opciones del mercado y las múltiples alternativas en cuanto a proveedores, equipos y diferentes características del servicio, hacen difícil la administración y el manejo de las telecomunicaciones. **TELEFÓNICA**, está en capacidad de ofrecer la integración total de las comunicaciones requeridas en la organización con las soluciones respectivas, convirtiéndose como lo hemos venido siendo en un aliado, asesor y socio estratégico, colocando a disposición todo el conocimiento adquirido durante más de 55 años de experiencia, nuestra infraestructura a nivel del país con una cobertura de total tecnología de última generación, una amplia gama de servicios que podemos enfocar de manera exclusiva para la medida de sus necesidades y la atención personalizada.

Telefónica Colombia pertenece al sector económico de las Telecomunicaciones, Se converge en la integración fija con TELECOM y móvil con MOVISTAR, adaptándose rápidamente en la innovación de tecnología siendo el único operador de integrar todo tipo de comunicaciones y hoy cuenta con un perfil único de escala y diversidad de portafolio, que lo convierte en una de las compañías líderes nacionales.

En la integración fijo-móvil, se viene trabajando para obtener sinergias en el despliegue de red y en los servicios de apoyo que permitan la potenciación de acciones comerciales conjuntas para aprovechar las ventajas de la convergencia en beneficio de los clientes.

Nuestro mercado comprende las 2500 principales empresas a nivel nacional, que están caracterizadas en nuestra Vicepresidencia de Empresas que van desde empresas tan relevantes como el Sena, BBVA, Bancolombia, Grupo Nacional de Chocolates, Inversura, Coomeva, Cerrejón, etc.; facilitándoles el desarrollo de los negocios de su objeto social que sustentan la economía del país, y contribuyendo al progreso de las comunidades donde opera, proporcionando no solo servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación, sino bienestar y apoyo a los actores sociales con los que interactúa.

Nuestra filosofía de negocios es prestar los servicios de telecomunicaciones que demande el mercado y satisfacer a nuestros clientes ofreciendo cubrimiento, experiencia, alta calidad, eficiencia y rentabilidad (relación beneficio costo), todo esto enmarcado en una relación gana - gana.

Somos operadores en el 100% del país, donde tenemos incumbencia en el 85%, generando lo mejores estándares de calidad y servicio.

Las distintas operaciones del Grupo Telefónica en 23 países, se organizan en torno a tres regiones geográficas: España, Latinoamérica (Colombia) y Europa.

Figura 2. Regiones Geográficas de operación

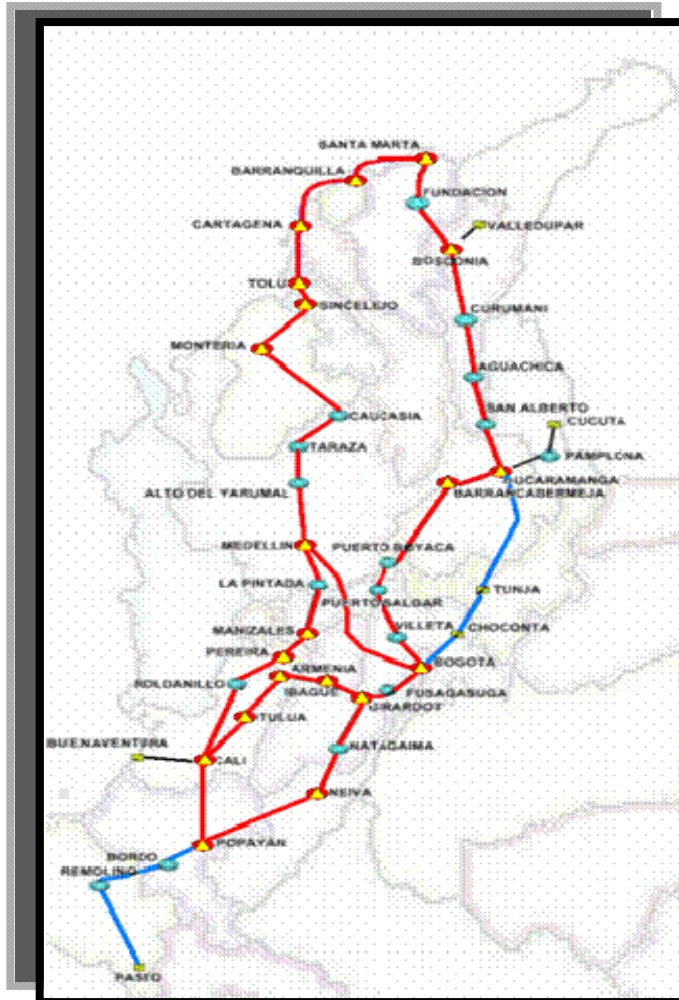


1.1.2 Telefónica Regional Colombia Empresas. Se divide en 2500 empresas de los diferentes sectores como son: Gobierno, Financiero, Educación, Salud, Industria & Comercio & Regionales donde se explota las telecomunicaciones fija-móvil, redes de datos (Mpls, FR, CH, E1 Datos BW, Satelitales), Banda ancha Fija & móvil, líneas análogas, digitales, pbx, E1 voz, outsourcing de equipos, puestos de trabajo, Venta de equipos, etc.... En todo el país liderando el nuevo entorno digital hacia el que converge el sector, siendo auténtico como motor de cambio, demanda soluciones de comunicación, información y entretenimiento, a las que espera acceder por multitud de vías y desde múltiples situaciones.

1.1.3 Información general de telefónica en Colombia

- Primer operador en líneas telefónicas fijas del país.
- Y segundo operador móvil del país.
- Se cuenta con la mayor cobertura a nivel nacional, con presencia en 930 municipios.
- Posee una red de telefonía móvil de más de 12.500 km.
- Es el único operador en capacidad de ofrecer servicios integrados de fijo y móvil.
- En el 2006 se han realizado inversiones superiores a US \$500MM en infraestructura.
- La red de Fibra Óptica Nacional tiene más de 4.200 kms, está estructurada a partir de 4 anillos concéntricos y cuenta con una capacidad de 1'700.000 canales.
- Más de 21 ciudades del territorio nacional con cobertura de anillos metropolitanos de Fibra Óptica (más de 110), para dar acceso a los clientes a redes SDH, ATM, IP, xDSL, MPLS.
- Se cuenta con 46 nodos MPLS en 21 ciudades para ofrecer gran variedad de servicios.
- Más de 5.000 estaciones terrestres de microondas.
- Interconexión con SAM-1 en Octubre 2007.

Figura 3. Distribución en Colombia



1.1.4 Telefónica Latinoamérica. Su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en América Latina, alcanzando presencia en todos los mercados clave de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Adicionalmente gestiona la oficina de Telefónica en China y la alianza con China Netcom.

- Presencia en América desde hace 17 años
- Continúas inversiones en infraestructura y adquisiciones por € 75.000 millones.

- Operador incúmbete en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España y Perú.
- 115 Millones de Clientes
- 1er operador de Banda Ancha de la Región
- > € 19.000 millones de ingresos en el 2008
- Generamos en promedio el 2% del PIB en los países donde operamos

Figura 4. Telefónica Latinoamérica



1.1.5 Telefónica España. En 1884 operaban varias telefónicas en España. Y en 1924, bajo el reinado de Alfonso XIII, se constituye Telefónica como una sociedad encaminada a unificar estas compañías. Será en 1945 cuando la Compañía Telefónica de España se convierta en una empresa privada de gestión pública organizada como un monopolio. España es la casa matriz y su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha. Está expandiendo el mercado obteniendo excelentes resultados y aceptación en diferentes países del mundo.

1.1.6 Telefónica O2 Europa. Su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en Europa. Esta unidad de negocio desarrolla operaciones en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia.

El Centro Corporativo es responsable de la estrategia global y de las políticas corporativas, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades de negocio.

Telefónica es una compañía líder en el mercado mundial de las Telecomunicaciones, privada, con sede en España y que cotiza en las principales bolsas internacionales. Presente en 23 países incluido Colombia, los ingresos de Telefónica suponen de media el 1,5% del Producto Interior Bruto de las economías de los países en los que está presente. Más del **63%** de sus ingresos (**más de 54.800 millones de euros en 2008**) proceden de fuera de España. En 2006, la compañía ofreció un 32,1% de rentabilidad a sus 1,7 millones de accionistas.

Presencia en más de 23 países. Más de 218 millones de accesos de clientes: 160 millones de accesos de telefonía móvil. 42 millones de accesos de telefonía fija. 9,6 millones de accesos de banda ancha. 1,4 millones de accesos de televisión de pago. Multidoméstica: Más del 63% de los ingresos proceden de fuera de España. Más de 54.800 millones de euros de ingresos (2008) y 32,1% de rentabilidad al accionista en 2008. 100 mil millones de euros de capitalización bursátil. 4.301 millones de euros invertidos en I+D+i. 240.000 profesionales.¹

¹ Documentación Telefónica Telecom, Intranet de Telefónica
<http://intranetcolombia/Paginas/Default.aspx>

1.2 RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE QUIENES INTERACTÚAN EN EL ESQUEMA DE ATENCIÓN ACTUAL

Actualmente en Telefónica Telecom, existe la Vicepresidencia de Valor Agregado y Grandes clientes, la cual esta encargada de brindar toda la atención y servicio a los clientes de las grandes empresas del país, logrando integrar algunas áreas claves que impacten en el mejoramiento de la relaciones comerciales, credibilidad y fidelización por parte de los clientes hacia Telefónica.

Para tal Objetivo están creados cargos con funciones puntuales que interactúan para entregar respuestas oportunas y eficientes en cuanto a la atención y el servicio que solicita el Cliente, las cuales están descritas a continuación:

1.2.1 Ejecutivo de Cuenta. En la parte comercial existe un Ejecutivo de cuenta encargado de detectar las oportunidades en los clientes ofreciendo por medio de un portafolio los servicios de Telefonía Fija (local, larga distancia), servicio de Datos e Internet, telefonía Móvil y venta de equipo de comunicaciones; donde su responsabilidad es el mantenimiento, la fidelización y el crecimiento del cliente en Telefónica por medio de la atención personalizada y accesoria integral para beneficio mutuo.

El ejecutivo tiene actualmente un numero asignado de clientes bastante amplio que demanda tiempo en su la atención, no siendo lo mas apropiado ya que la dedicación personalizada es mínima.

1.2.2 Área de Cartera. Esta área como su nombre lo indica esta encargada de recaudar y recuperar la facturación de Telefónica producto de la venta de servicios a los clientes.

La Vicepresidencia de Empresas se apoya en esta área la cual esta facultada para crear y modificar estrategias que lleven a este fin, esto es por ejemplo generación de acuerdos de pagos, políticas de financiación, descuentos por pago total y con esto procurar que se vaya al gasto (cartera castigada) lo menor posible saneando la cartera de los clientes debido a que en años anteriores se han presentado inconformidades y reclamaciones de este tipo.

Actualmente no existe una segmentación adecuada en esta área para el seguimiento de cartera en los clientes, es decir hoy día se maneja la cartera del segmento residencial, mayoristas y empresas bajo el mismo proceso o criterio, sin importar los servicios contratados por el cliente y generando demoras en la aplicación de pagos.

1.2.3 Profesional de Servicio. El Profesional de Servicio es el encargado de la atención posventa, en el mantenimiento de la relación con los clientes y Telefónica donde garantiza la calidad de los servicios contratados, dando respuesta a los requerimientos, solicitudes y haciendo seguimiento al cliente por mantenimiento y atención; siendo también un apoyo a los ejecutivos y al área de cartera.

Especificación de las Funciones en atención y Servicio:

- Atender los clientes de los esquemas de atención gran y extra sello
- Realizar visitas a los clientes gran y extra sello.
- Recibir y radicar requerimientos de servicio posventa.
- Investigar y solucionar requerimientos.
- Realizar contacto con el cliente para mantenimiento de la relación posventa y para informar campañas.
- Realizar proceso de cierre de ciclo para garantizar la calidad y entendimiento del cliente sobre la respuesta dada a su requerimiento.

- Ejecución y seguimiento a los procesos de preventa y posventa.
- Administrar la información sobre el perfil del cliente.
- Identificar y reportar cuando se requieran planes o acciones específicas de retención de un cliente.
- Realizar seguimiento al estatus de las solicitudes del cliente.
- Recibir y radicar los requerimientos de los clientes SUPER SELLO.
- Realizar seguimiento al estado de cuenta de los clientes (cartera) de los clientes SUPER SELLO.
- Realizar actividades de mantenimiento del cliente, seguimiento satisfacción y nuevos requerimientos, desde la perspectiva comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior hay funciones que el profesional de servicio realiza y debería de estar en el manejo de otras áreas, considerando que si es postventa debería estar manejando temas técnicos, entregando informes de calidad y planes de acción, creando nuevas formas de satisfacer las necesidades en servicios que actualmente tenga contratado el cliente.

Ahora bien en el manejo de los clientes se debe reestructurar la atención por tipo de cliente, teniendo en cuenta los servicios que tiene y el monto de facturación.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES Y SU ESQUEMA DE ATENCIÓN

En Telefónica con el ánimo de crear y sostener relaciones de largo plazo, promover la confianza del cliente en la "promesa de servicio" orientar los servicios en la generación de valor al cliente, la vicepresidencia de grandes clientes y valor agregado, ha clasificado los clientes de acuerdo a unos criterios los cuales permiten atenderlos de una manera más eficaz, oportuna y eficiente; mejorando la satisfacción e interacción con el cliente de una forma más personalizada.

Los criterios que tiene en cuenta Telefónica actualmente son: La participación en la facturación actual, representatividad en el sector económico o en la región, el desarrollo o ejecución de proyectos con alta proyección y afinidad de contratación con empresas o grupos.

De acuerdo a los criterios mencionados, los clientes se clasificaron en: Gran Sello, Extra Sello y Súper Sello, adicional se encuentra el segmento de masivos que son los clientes de microempresas y residenciales, mostrando a continuación los criterios tomados para cada una de las clasificaciones, destacándose que entre mas alta es la clasificación, se tiene en cuenta un mayor numero de medidas para la satisfacción de los clientes.

Figura 5. Clasificación de los clientes

<ul style="list-style-type: none">▪ Empresas más GRANDES del mercado > 30.000MM/año▪ Necesidad de servicios de alta calidad con valor agregado▪ Requieren relación de ASESORIA /EXPERTICIA con el Ejecutivo de cuenta▪ Empresas MEDIANAS con cobertura Nacional Alto potencial de consumo de datos /Multinacionales.▪ Enfoque en soluciones de datos con alta calidad y posibilidad de empaquetamiento▪ Construcción de la solución y atención al cliente priman sobre el precio	
--	--

- Empresas MEDIANAS con ventas entre 10.000M y 30.000MM/año. Promedio de 3 a 5 sucursales
- Productos de LD competitivos con posibilidad de empaquetamiento
- Buscan relación de apoyo comercial y técnico con buen soporte posventa
- Empresas MEDIANAS con ventas entre 2.000 y 10.000M
- Solución de servicios de voz que tienda a reducir el número de proveedores
- Buscan relación de Outsourcing integral de comunicaciones que les ayude a racionalizar costos y evitar fallas



- Clientes de industrias PEQUEÑAS que facturan menos de 2.000MM/año.



- MICRO Industrias
- Clientes Masivos DE INTERNET

Masivo

De acuerdo a lo anterior, para el desarrollo, sostenimiento y manejo de clientes de una forma mas cercana, dinámica y proactiva; el país esta dividido en regionales, en donde cada profesional de Servicio tiene a cargo una zona determinada respondiendo por las tres clasificaciones de clientes expuestas anteriormente.

Las Regionales son:

- Regional Centro: 11 Profesionales de Servicio para Bogota y Cundinamarca.
- Regional Norte: 1 Profesional de Servicio para Guajira, san Andres, Atlántico, Magdalena, Bolívar y Cesar.
- Regional Oriente: 1 profesional de servicio para Norte de Santander, Santander, Arauca, Casanare y Boyacá.
- Regional Occidente: un profesional de servicio Antioquia, Córdoba, Sucre y Choco.
- Regional Eje Cafetero: 1 profesional de servicio para Caldas, Risaralda, Quindío, Norte del Valle.
- Regional Sur: 1 profesional de servicio para Meta, Caquetá, Vichada, Vaúpes, Tolima, Huila, Putumayo y Amazonas.
- Regional Sur Occidente: 1 profesional de Servicio para Valle del cauca, cauca y Nariño.

El esquema de atención para estos clientes actualmente se ejecuta de la siguiente manera respecto a las solicitudes y necesidades:

- **Estrategia del servicio:** Definir las directrices de servicio del área en términos de objetivos. Comunicar a la Vicepresidencia las necesidades que afectan otras áreas y que están relacionadas con la prestación del servicio, esto con el fin de manifestar inconformidades, oportunidades o fortalezas a tiempo, generándose una alerta a las demás áreas para su detección, manejo y control de las mismas.

- **Aseguramiento del Servicio:** Realizar seguimiento a la operación del Front Office y Back Office con el fin de evaluar su desempeño según las estrategias definidas e identificar oportunidades de mejora.
- **Administración del contacto con el cliente:** Recibir requerimientos y suministrar información relacionada con eventos técnicos o características del servicio prestado por Colombia Telecomunicaciones. Describir las características del Subproceso que deben ser tenidas en cuenta por el Contratista del Front Office en la atención de los requerimientos.
- **Gestión de Requerimientos:** Trámite y respuesta a los requerimientos del cliente de acuerdo con los estándares de servicio definidos. Envío de cartas de respuesta al cliente comunicando los resultados de la investigación. Describir las características del Subproceso que deben ser tenidas en cuenta por el Contratista del Back Office en la atención de los requerimientos.

Considerando que se avecinan grandes y nuevos cambios en la organización ante la Integración de Telefónica Telecom con Telefónica Movistar, se tendrán en cuenta estas nuevas estrategias e imagen y por consiguiente la políticas que se establecerán para el nuevo esquema de la empresa; trayendo consigo una modificación en la clasificación para los clientes la cual se planteara en el mejoramiento en los procesos comerciales de atención y de servicio a clientes de Telefónica Colombia.

Estos mejoramientos los veremos en el desarrollo de los capítulos siguientes donde encontraremos cambios en la funciones y cargos de las actuales áreas involucradas donde se propone cambiar metodologías y procesos en atención y servicios.

CAPITULO 2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Sam Walton, el fundador de la cadena Wal-Mart lo dejó bien claro:

“Solo hay un Jefe: el cliente. Y puede despedir a cualquiera de la empresa incluido el Presidente, con el simple gesto de gastarse el dinero en otra parte”²

2.1 LA VOZ DEL CLIENTE

En el competitivo mercado actual, es necesario conseguir que cada uno y la empresa sean imprescindibles para mucha gente igualmente para los clientes.

En este capítulo, se enunciarán algunas de las muchas herramientas que ayudan a obtener toda la información que se necesite sobre los clientes. El objetivo es ser capaz de reconocer las expectativas de dichos clientes y anticiparse a ellas.

Hay muchas maneras de escuchar "la voz de su cliente", pero debemos tener claro como debemos hacerlo. Es preciso conocer la dinámica de las expectativas del cliente, así como la naturaleza cambiante de los clientes de hoy.

¿En qué se basan los clientes para juzgar la eficacia de una empresa?

En Telefónica se tienen cinco dimensiones claves de las expectativas del cliente las cuales son necesarias para evaluar la capacidad de la empresa y para satisfacer las necesidades de los clientes, cada una de las expectativas muestra la forma de como se debe actuar cuando se trata del acercamiento y la atención hacia los clientes.

² “Las Diez Reglas de SAM WALTON”

Empezaremos hablando de la **Formalidad**; con esto mostramos el grado de exactitud, seriedad, puntualidad y coherencia en las acciones que el Cliente observa en relación con la empresa y los servicios, así como su asistencia y la capacidad de cumplir con las promesas. Se es consciente que la confianza es una característica imprescindible en un servicio de calidad, que se incluye en el concepto de formalidad, la cual se gana con el tiempo, a medida que se cumple con lo dicho y suministra la calidad prometida.

“La confianza del Cliente se gana poco a poco pero se puede perder en segundos”³

Algunos consejos para ganar la confianza del Cliente son:

- Ser abierto y honesto en todos sus tratos
- Hacer que los clientes se sientan seguros
- Atender y hacer frente a las quejas de los clientes, manifestándoles nuestro interés en buscar y encontrar la solución
- Crear un entorno sin riesgos
- Ser Fiable.

Telefónica está comprometida con **La Calidad**, es una de las expectativas más difíciles de definir cuando nos referimos a un servicio, la cual está abierta a muchas interpretaciones. La calidad puede ser el barómetro que mide la eficacia de un producto o servicio considerándola como la principal de las cinco expectativas, al hacer referencia a la integridad del artículo o servicio en Sí; al diseño, al funcionamiento, a las características y a la durabilidad que se le ofrece al cliente siendo ellos los que deciden tenernos como su aliado de negocios.

³ Intranet Telefónica Telecom.

Otra expectativa es la **Capacidad de reacción** donde somos conscientes de la necesidad de comunicación de los clientes y considerando ser un apoyo para el desarrollo de sus actividades, Telefónica tiene el compromiso de dar una respuesta rápida y oportuna al problema, queja, petición o sugerencia del cliente. La capacidad de reacción es una cuestión de actitud y rapidez. Con los clientes se debe reaccionar proactivamente con el fin de detectar inconvenientes que los perjudiquen, e incluso comunicar las noticias que no son buenas con antelación, también es un ejemplo de capacidad de reacción.

La cuarta expectativa es la **Garantía** y es clave para obtener resultados.

Las garantías se hacen por medio escrito o verbal y cuya finalidad es inspirar confianza acerca de un producto o servicio. Garantiza que la empresa y sus colaboradores respalden todos los aspectos relacionados con la calidad en lo que ofrece. Algunos estándares manejados por Telefónica por empresas orientadas a satisfacer a los clientes son:

- Satisfacción o devolución integral en un plazo determinado.
- Satisfacción o devolución a cambio de un vale de compra que tiene validez durante un periodo dado.
- Garantías verbales en el momento de la compra de un producto o servicio.
- Garantías por escrito para el cliente.

La última expectativa es la **Empatía**, también con el ánimo de ganar confianza y acercarse al cliente.

Para lograr empatía existen cinco técnicas que son:

- Ponerse en lugar del cliente
- Sentir
- Evitar culpar a terceras personas

- Evitar dar demasiada Información
- Técnica del espejo: consiste en reflejar el lenguaje verbal, corporal y gestual del cliente. El objetivo es ganar confianza.

2.2 ATENCIÓN COMERCIAL

Actualmente una de los tesoros con los que cuentan las empresas son las bases de datos de los clientes, la cual debe estar compuesta por información relevante para la relación comercial, sean o no clientes activos, esta información puede partir desde sus gustos, hobbies, nivel o ritmo de vida, actividad actual, proyectos hasta el monto de ingresos, sin embargo esta información debe ser manejada organizada y prudentemente, con el fin de conocer sus necesidades y ofrecer lo que esta al alcance de la compañía para dar solución a sus requerimientos.

Hoy día el comercial en Telefónica esta asignado a una serie de clientes, mas de 90, donde la atención es muy escasa y limitada para obtener solución de sus necesidades en los momentos que lo requieran

Es de saber que un Ejecutivo comercial en cualquier empresa su tarea es el de apoyar, desarrollar y ejecutar estrategias comerciales acordes con el portafolio de productos, precios y promociones definidas para orientar al cliente en la rentabilidad del negocio.

Los Siete secretos del Servicio al Cliente son los siguientes:

1. Conocer a los clientes.
2. Crear Valor para los Clientes.
3. Medidas para mejorar las prestaciones.
4. Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes.
5. Fidelizar a los Clientes.

6. Interacción de los empleados con los clientes.
7. Gestión del Servicio al Cliente.⁴

2.3 SERVICIO AL CLIENTE EN DESARROLLO DE LOS PROCESOS

En Telefónica se tiene varias premisas para mantener las relaciones con el cliente, de manera que nos vean como sus socios estratégicos logrando negociaciones que permitan el crecimiento de ambas partes y eligiéndonos frente a tus competidores como los mejores.

- Crear y sostener relaciones con los clientes rentables y de largo plazo.
- Promover la confianza del cliente en la “promesa de servicio”.
- Asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor atendiendo a los clientes de manera eficaz y eficientemente
- Generar una satisfacción alta en el cliente de manera de crear un “vinculo emocional positivo” y no solo una preferencia racional.
- Orientar los servicios a la generación de valor al cliente.
- Mejorar la interacción con los clientes.

Telefónica considera que existen diferentes etapas con las que se pueden afianzar las relaciones con todo el grupo estratégico, en donde se incluyen socios, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

La primera etapa es el conocimiento que debe tener del cliente de los productos y/o servicios de Telefónica, captando su atención por los diferentes medios de comunicación.

⁴ Los Siete Secretos del Servicio al Cliente; Juan Ramón Martínez Maurica, Jacques Horovitz

La adquisición es la segunda etapa, en donde el objetivo es lograr la decisión de compra por parte del cliente, considerado entonces como el momento de la verdad.

La Conversión es la etapa en donde el potencial cliente se convierte en cliente real, es decir ha comprado el producto y ha adquirido los servicios.

La cuarta etapa es la retención, una vez que se ha conseguido al cliente, el objetivo es mantenerlo a lo largo del tiempo; se logra con el seguimiento y reaccionando proactivamente a sus necesidades.

La etapa a donde se quiere llegar con todo cliente es a la Lealtad, cuando conseguimos que el cliente nos recomiende a otras empresas y/o usuarios y obtenemos su preferencia frente a la competencia, hemos logrado su fidelidad y confianza, tema en el cual se debe trabajar dado que cada vez las personas o empresas son menos fieles a una marca y buscan la satisfacción total de sus necesidades e incluso valores agregados, esto ante el mayor acceso a información, seguido por la globalización.

Según el artículo EL Marketing en su Negocio Las claves más importantes para fidelizar nuestros clientes son:

1. Preocuparnos por la atención al cliente: este debe ser un compromiso asumido y demostrado hacia el cliente a fin de ganar su confianza.
2. Seleccionar personal adecuado: Uno de los grandes aciertos en la conducción de toda la empresa consiste en seleccionar a la gente adecuada y ubicarla en el lugar donde realmente rinda al máximo de sus posibilidades gracias a los conocimientos y habilidades que posee cada uno como son el Gerente de Cuenta, Service Manager & Call Center.

3. Capacitar al personal en sus funciones: la formación de los empleados es fundamental en la relación con el cliente, este aspecto no puede descuidarse dado el estrecho vínculo que se establece entre ambos. El personal debe conocer a fondo nuestros productos y/o servicios que ofrecemos y tener acceso a todos los elementos necesarios para que puedan cumplimentar su tarea con comodidad y con plena confianza en sí mismos.

4. Generar canales de comunicación entre ellos y nosotros, escuchando las diferentes necesidades de los clientes. Donde estamos capacitados para saber sobre sus gustos e inquietudes. Aprovechando las oportunidades con nuestra experiencia.

5. Generar canales de comunicación con los clientes: escuchar las quejas, comentarios o sugerencias de los clientes nos ayuda a mejorar, y afianzar el vínculo. Es importante no solo escuchar lo que cliente dice sino actuar en base a esta información, es decir ante una queja, resolverla, no dejarlo pasar, ante una sugerencia muy requerida, ver la posibilidad de implementarla, etc.

6. Ser honestos y transparentes con el cliente: Uno de los aspectos primordiales en el rubro de la estética es no prometer imposibles y ser sinceros en los verdaderos resultados que son posibles de conseguir. De otra forma solo tendremos una venta para luego conseguir clientes insatisfechos, que nunca más nos comprarán.

7. Brindar la misma excelencia en todas las áreas de la empresa: Se necesita una comunicación fluida y una relación amistosa entre las diferentes áreas de la empresa. La sinergia que entre ellas se genere es la que le permitirá el éxito a la empresa.

8. Otorgar en lo posible más de lo prometido: Sorprendamos a nuestros clientes con algo inesperado. El objetivo es anticiparnos a sus necesidades. No formulemos jamás promesas imposibles de cumplir o plazos que sabemos desde un principio no vamos a satisfacer.

9. Innovar en los productos y servicios: Debemos estar informados de las nuevas técnicas, productos, equipamiento e implementarlo en nuestra área de trabajo, para adelantarnos de esta forma a las peticiones de los clientes.

10. Calidad en el servicio y/o productos: un buen servicio no garantiza la permanencia del cliente, pero ayuda bastante a retenerlos, ya que si el servicio y/o producto falla, lo más probable es que el cliente se sienta seducido por la competencia.⁵

Como lo definimos en el capítulo 1 punto 3. “Clasificación de los clientes y su esquema de atención”, Telefónica tuvo en cuenta las claves para fidelizar a los clientes y es por esto que fueron segmentados de acuerdo a sus necesidades y capacidades de negociación, asignando a cada uno de ellos un portafolio de productos diferentes y un personal apropiado.

Telefónica se preocupa en la atención al cliente con un mejoramiento continuo en sus procesos para lograr la confianza y reflejar el compromiso con ellos, esto se trabaja en la selección de un personal idóneo que cumpla con requisitos en cuanto a su conocimiento en el mercado de las telecomunicaciones, que tenga un perfil comercial, administrativo y técnico, con espíritu innovador, que refleje seguridad y confianza hacia los clientes.

⁵ <http://www.esteticalink.com/el-marketing-en-su-negocio/claves-para-fidelizar-al-cliente>

Esto se afianza con la capacitación que la empresa le ofrece a sus empleados en todas las áreas comprometidas con el cliente, con el fin de fortalecer, hacer seguimiento, actualizar y mantenerlos encaminados al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de Telefónica.

En cuanto a la atención a clientes, se cuenta con un área de quejas y reclamos con un personal calificado y capacitado llamado back office, en donde se recepciona los PQRS (Peticiones, Quejas Reclamos y Solicitudes).

Las gráficas de los procesos actuales ver en **Anexo-1**

2.4 SERVICIO POSVENTA

En el servicio Posventa, es muy importante el cómo comunicarnos con el cliente así:

1. Saludando bien al cliente "¡Hacemos que se sienta cómodo y a gusto!". Le concedemos valor a los clientes "¡Le Hacemos saber que es muy importante! para nosotros". Preguntándole en qué puede servir al cliente "¡Averigüemos lo que quiere!". Escuchamos al cliente " y lo entendemos". "Lo Ayudamos a obtener lo que quiere en los términos del servicio". Lo invitamos a cliente a que regrese.

2. "¡Siempre será bienvenido!". "¡Todo lo tenemos es para satisfacerlo. Cómo resolver los problemas del cliente. Entendiendo los problemas desde su punto de vista!". Identificamos la causa del problema "¡Nos tomamos el tiempo necesario para entender qué ocasionó el problema!". Analizamos las posibles soluciones "¡Estudiamos las posibles soluciones!". Resolvemos el problema ", donde esperamos que el cliente sea fiel con nosotros. Asegurándonos éxito en el futuro y con oportunidades que serán infinitas, que se sienta seguro con nosotros.

La atención de Telefonica se enmarca en los siguientes conceptos:

***Fiabilidad.** Los clientes pueden creer y confiar en nuestra empresa y en la calidad constante de sus servicios.

***Capacidad de respuesta.** Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita.

***Profesionalidad.** Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

***Accesibilidad.** Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.

***Cortesía.** Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración. Con una actitud y disposición basada en la cordialidad y complicidad.

***Comunicación.** La empresa mantiene con el cliente un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos.

***Credibilidad.** En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.

***Seguridad.** La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgo y dudas.

***Conocimiento y comprensión del cliente.** La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones.

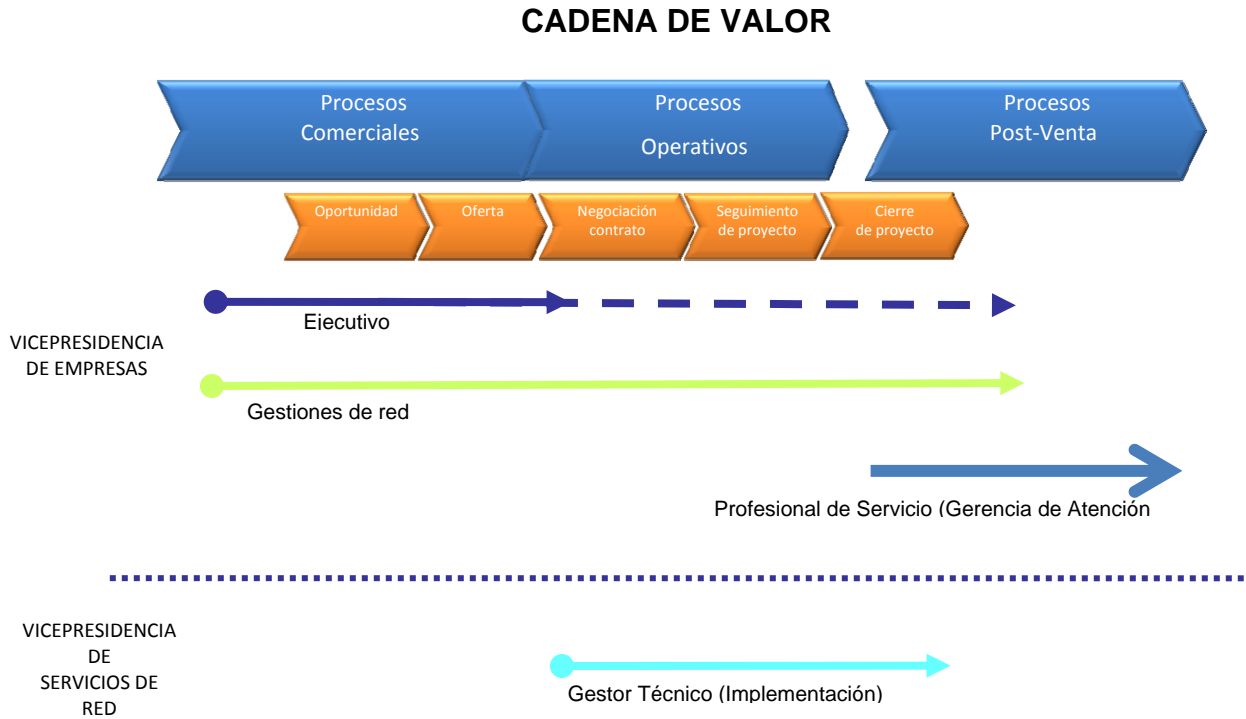
***Elementos tangibles.** La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

En el esquema de atención y de servicio actual de telefonica existen unos roles basicos, los cuales en el capitulo IV mostraremos los cambios de cada uno, el como se reflejara en los clientes y la importancia que tendria en el desarrollo de ambas partes.

Figura 6. Esquema Actual:

TIPO	OBJETIVO
COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar y señalar las nuevas oportunidades de negocios en el cliente, mediante el crecimiento de la participación del cliente en la cadena de valor de la empresa. ■ Liderar & Mejorar el índice de satisfacción general de los clientes.
PROFESIONALES DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liderar la solución a requerimientos y quejas del cliente relacionados con el procesos de servicio.
CALL CENTER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atender los requerimientos de información y posventa de los clientes, que llegan por los canales: Telefónico, Fax, Chat y Portal, según los subsegmentos corporativos. ■ Direccionar a otras áreas y hacer seguimiento, de los requerimientos que no pueden solucionarse en línea.

Figura 7. Estructura Actual de procedimientos de atención cliente preventa y posventa



CAPÍTULO 3. RECLAMACIONES

En este capítulo participa de manera importante el Profesional de Servicio, el cual es el responsable del servicio personalizado y estándar de los clientes Gran y Extra Sello; en casos especiales definidos por el jefe inmediato prestara servicio a clientes Supersello.

Su función es el recibir y radicar los requerimiento, peticiones, quejas, reclamos, recursos de reposición, recursos de reposición con subsidio de apelación, silencios administrativos, solicitudes de servicio técnico y servicio posventa.

El jefe inmediato del profesional de servicio es el gerente de atención clientes, encargado de los contactos personalizados con los Clientes Gran y Extra Sello

Para una mejor comprensión de los términos anteriormente mencionados definiremos los más importantes y que más se manejan en estos casos:

- **Peticiones:** Es una actuación por medio de la cual el suscriptor o cliente del servicio, solicita a la empresa de manera respetuosa, cualquier información relacionada con el servicio, así como la realización de una solución por parte de esta.
- **Queja:** Es el medio por el cual el suscriptor pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de determinados funcionarios, o con las condiciones se ha prestado o ha dejado de prestarse el servicio.
- **Reclamo:** Es una solicitud que hace el suscriptor con el objeto de que la empresa revise mediante una actuación preliminar relacionada con la

facturación del servicio o del servicio mismo, para tomar posteriormente una decisión definitiva del asunto.

- Recurso: Es un acto mediante el cual el suscriptor dentro de los 5 días siguientes a la fecha en que le haya notificado una decisión, en relación con un reclamo por facturación o un acto administrativo referido al servicio o servicios que presta la empresa, le manifiesta por escrito a ésta, su inconformidad por todos o algunos de los argumentos considerados para decidir, con el fin de que la empresa los revise para aclararlos, modificarlos o revocarlos.⁶

3.1 REQUERIMIENTOS Y RADICACIÓN DE QUEJAS. (PQR's).

Para Telefónica, es muy importante atender integralmente todos los requerimientos comerciales con el fin de establecer una relación de confianza y de largo plazo con los clientes, siendo consultor tecnológico.

Se debe atender personalmente los reclamos de los clientes en temas relacionados con el servicio posventa, para garantizar el cumplimiento de los niveles de calidad de los servicios contratados por ellos.

- a. Desarrollo total de los requerimientos del cliente por parte del Profesional de Servicio & Call Center, con el que se espera cumplir con los tiempos de solución de los mismos.
- b. Actualmente se realiza seguimiento y control diario de las reclamaciones por parte de las áreas involucradas cumpliendo con los acuerdos establecidos con el fin de que se generen conjuntamente acciones preventivas y correctivas oportunas.

⁶ Código de comercio ley 142 de 1994.

- c. Se desarrollan competencias gerenciales y motivacionales, las cuales ayudan a nuestros profesionales mejorar y escuchar las necesidades de los clientes por medio de capacitaciones mensuales.

3.2 RECLAMOS

En Telefónica los PQR's se hacen de la reciben y gestionan de la siguiente manera:

3.2.1 Los reclamos se reciben de forma verbal o escrita. Las peticiones se pueden formular de manera verbal o escrita (sin formalidades), aunque como mínimo en peticiones escritas se debe señalar:

- Fecha en que se formula.
- Dependencia a la que se dirige.
- Nombre y documento de identidad del solicitante, su representante o apoderado.
- Dirección.
- Objeto de la petición, razones.
- Documentos que se acompañan.
- Firma.

3.2.2 Constancia de peticiones verbales. En peticiones verbales, la persona puede solicitar una constancia de su presentación al funcionario. La Empresa puede exigir ciertas peticiones por escrito mediante formularios.

3.2.3 Oportunidad para responder. En los 12 días hábiles siguientes a fecha de recibo; de no ser posible, informar razones de la demora y tiempo en que se responderá.

3.2.4 Funcionario incompetente. Si COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP no es competente, debe informarlo al peticionario en 10 días hábiles y dar traslado al competente.

3.2.5 Desistimiento.

- El peticionario puede desistir de su petición expresamente.
- Tras 2 meses del requerimiento se entiende desistimiento tácito.
- Si es de interés público, la Empresa puede de oficio absolver.

3.2.6 Notificación personal.

- Se envía citación al peticionario en los 5 días siguientes a la expedición de la respuesta.
- Debe entregársele copia escrita auténtica y gratuita de la decisión.
- Si no concurre a la notificación personal tras 5 días, se notifica mediante edicto fijado por 10 días.

3.2.7 Silencio administrativo negativo. Si no se notifica la decisión en 3 meses opera el silencio administrativo negativo que no exime del deber de responder salvo interposición de recursos. Silencio positivo sólo en casos expresamente consagrados en la ley.

3.3 RECURSOS

En Telefónica los usuarios pueden solicitar Recursos e información sobre el servicio:

- Es derecho de los usuarios, solicitar y obtener información completa, precisa y oportuna sobre las actividades y operaciones de la prestación del servicio, salvo información secreta o reservada por ley. Toda persona puede solicitar

información general sobre actividades y funciones a cargo de la Empresa, así como consultar documentos que no tengan el carácter de reservados.

- Documentos reservados para Telefónica son aplicables las normas del Código de Comercio y demás disposiciones sobre la reserva de libros y papeles del comerciante: libros, papeles y documentos que reflejen el estado contable, económico y financiero de la Empresa.
- *“los libros y papeles del comerciante no podrán examinarse por personas distintas de sus propietarios o personas autorizadas para ello, sino para los fines indicados en la Constitución Nacional y mediante orden de autoridad competente”.*
- Oportunidad para responder, Las peticiones de información deben ser resueltas dentro de los 12 días hábiles siguientes al recibo de la solicitud.
- Notificaciones, Las decisiones que resuelvan peticiones de información deben notificarse al peticionario, y al Ministerio Público si son negativas. Las demás simplemente se ejecutan.

Es derecho del usuario presentar PQR´s.

- Se tramitan bajo normas del derecho de petición.
- Suministrar la información necesaria.
- Término para reclamar: día hábil anterior a vencimiento.
- La Empresa provee formularios para los recursos
- La respuesta señala término y autoridad de recursos, que se interponen en 5 días hábiles.

Oficinas de PQRs. Telefónica cuenta con una oficina de PQR's para atender peticiones, quejas y recursos. Debe llevar una detallada relación de las peticiones y recursos, del trámite y de las respuestas.

Normas de derecho de petición. Se aplican en PQR's las normas del derecho de petición para la forma de presentación (verbal o escrita), el contenido, las copias, etc.

Oportunidad para interponer reclamos por facturación. En ningún caso se admiten reclamaciones sobre facturas con más de 5 meses de expedidas y entregadas.⁷

Respecto de cada cobro el usuario podrá reclamar, a más tardar el día hábil anterior al vencimiento del plazo para el pago oportuno.

La no presentación de reclamos a la facturación dentro del plazo previsto se entenderá como la aceptación integral de la factura y en consecuencia debe procederse a su pago.

Improcedencia. No son procedentes los recursos contra los actos de suspensión, terminación y corte, si con ello se pretende discutir un acto de facturación que no fue objeto de reclamación o recurso oportuno.

Solidaridad. El propietario o poseedor del inmueble, el suscriptor y los usuarios son solidarios en las obligaciones y derechos del contrato. El suscriptor responde por los cargos, aunque hayan sido causados por inquilinos o terceros.

⁷ Código de comercio, ley 142 de 1994.

Presentación de la PQR e inicio del trámite. Corresponde a áreas especializadas para atención, trámite, y solución de los reclamos, quejas o recursos que presenten los suscriptores o usuarios del servicio.

3.3.1 Verificación del término para responder

- **Solución inmediata.**

De ser posible se debe dar respuesta inmediata (cliente firma).

Si solución es no procedente, debe notificarse e indicarse la procedencia de los recursos de ley.

Si no se puede dar solución inmediata, el reclamo se remite a la oficina de PQR's.

Si no es posible solucionar inmediatamente la PQR, se abre un expediente identificando el día en que vence el término para responder.

- **Solución dentro de los 12 días hábiles siguientes**

La Empresa cuenta con un término de 12 días hábiles para dar solución a la PQR, y se cuentan desde el día en que fue presentada la petición. El día de presentación de la petición corresponde al DÍA UNO de la cuenta

Pruebas: Si por complejidad se requieren pruebas para resolver, el funcionario competente debe decretarlas dentro de los 12 días que hay para contestar, e informar del decreto al cliente.

Término: Las pruebas se deben practicar en un término mínimo de 10 días y máximo de 30 (prorrogable por una sola vez sin exceder los 30). El decreto de

pruebas indicará con exactitud el día que vence el término probatorio, que suspende el término para decidir

Citación a terceros: Si la solución de la PQR afecta a terceros que se puedan ver afectados con la decisión, para que puedan hacer valer sus derechos. La citación se hará por correo a la dirección que se conozca si no hay otro medio más eficaz.

En el acto de citación se dará a conocer claramente el nombre del peticionario y el objeto de la petición.

Traslado a terceros operadores dentro de los 10 días En caso de que una PQR involucre a un tercer operador (TPBCLD, LE, TMC o PCS), como consecuencia del servicio adicional de facturación que COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP tenga acordado con tal operador, se debe:

- Realizar una verificación amplia y suficiente para determinar si la PQR compromete la red bajo su cuidado.
- En caso de que no la comprometa, deberá trasladarse la PQR al tercer operador dentro de los 10 días hábiles siguientes a su recepción.

Servicio de atención de reclamos de terceros operadores. Si COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP tiene acordado con un tercer operador el servicio adicional de atención de reclamos, deberá recibir y resolver la PQR en las condiciones y términos establecidos de común acuerdo con el respectivo operador, que en cualquier caso deben ser las mismas que aplica COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP para si mismo.

3.3.2 Silencio administrativo positivo. Si la respuesta a una PQR no se emite dentro de los 15 días siguientes a su recepción ó no se notifique en la debida forma. Salvo: Usuario auspicó la demora o hubo necesidad de ampliar los términos.

Deberes

- Reconocerlo en las 72 horas siguientes al día en que ha debido producirse la respuesta (a menos que se sea física o jurídicamente imposible). De oficio.
- Comunicar la declaratoria al cliente en los cinco (5) días siguientes.
- Cuando una Superintendencia multe por SAP, o cuando la Empresa sufra un menoscabo patrimonial por el SAP, la Empresa debe repetir contra el funcionario. La desatención es causal de mala conducta.

Proceso de notificación

Al expedir la respuesta a una petición, la Empresa debe ponerla en conocimiento de los clientes mediante notificación personal.

De ser posible, comunicar inmediatamente por teléfono y/o correo electrónico.

En las decisiones 100% favorables al usuario, se procederá de inmediato a ejecutar lo solicitado.

Notificación personal

Dentro de los 5 días siguientes a la expedición de la respuesta se envía por correo certificado copia auténtica de la decisión, que contiene citación a notificarse personalmente en las oficinas de la Empresa dentro de los 5 días siguientes.

El peticionario puede notificarse personalmente al recibir la respuesta, suscribiendo debidamente la constancia correspondiente.

Si el peticionario acude en los 5 días se le notifica personalmente

- Verificar identidad con documento idóneo.
- Entregar copia auténtica y gratuita de la respuesta.
- Suscribir constancia de notificación personal.

Si el peticionario no acude en los 5 días se publica edicto por 10 días. Peticionario aún puede acudir en este término.

Los recursos

¿Cuáles son?. Reposición y en subsidio apelación. Informales. La empresa suministra formularios (no son obligatorios).

Oportunidad para presentarlos Deben interponerse dentro de los 5 días siguientes a la fecha de conocimiento de la decisión.

¿Ante quién?. Telefónica, Envía expediente de apelaciones en 10 días, y comunica al cliente dicho envío Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios ó Superintendencia de Industria y Comercio.

¿Contra qué decisiones?

Actos o decisiones que resuelvan negativamente reclamos por facturación, actos de suspensión, negativa o corte del servicio y terminación del contrato (son actos administrativos).

¿Efecto?

Suspensivo, salvo excepciones e interés del servicio, o terminación por incumplimiento del suscriptor o usuario.

¿Ausencia, no apelación?

Si el cliente no presenta recursos, o sólo presenta reposición, la decisión queda en firme, se notifica y ejecuta.

Requisitos. No se exige el pago del servicio objeto de reclamo o recurso como requisito para atenderlo, acreditando pago de sumas no reclamadas o del promedio del consumo de los últimos 5 periodos.

Término, pruebas, terceros, SAP. Igual que en las PQR's, Pruebas nuevas sólo si se requieren por haberse presentado nuevos hechos.

Decisión de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios ó Superintendencia de Industria y Comercio.

Si la Superintendencia revoca decisiones al decidir apelaciones, debe procederse de conformidad con la decisión de la autoridad dentro del término establecido en la decisión correspondiente, o a falta de término en 5 días.

Lo anterior sin perjuicio de opción de la Empresa de solicitar revocatoria de las resoluciones (por antijurídicas o inconvenientes). En este caso el funcionario comunica a la Gerencia Legal a través del asistente jurídico de la Regional los motivos para solicitar revocatoria.

La Gerencia Legal presentará las acciones legales pertinentes.

Soporte documental

Las oficinas de PQR's deben conservar como mínimo el siguiente soporte documental:

- Histórico de atención de reclamos (mínimo últimos 12 meses).
- Relación de novedades (número y valor de abonos y cargos realizados, y su ingreso al sistema de facturación).
- Estadísticas e informes (mensualmente, discriminando el número y valor total de reclamos solucionados a favor y en contra de los usuarios): para envío a Vicepresidencias respectivas y Gerencias Regionales, para consolidar información y remitirla a las autoridades del caso.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y lo que actualmente se está ejecutando, se necesitan unas mejoras para agilizar tiempos de respuesta y mejor calidad en la atención hacia el cliente; igualmente pretendemos reorganizar los roles de cada uno de los participantes de cara al cliente logrando posicionar a Telefónica en el campo de las telecomunicaciones como de las Mejores en atención posventa en cuanto al servicio al Cliente se refiere.

El servicio al cliente en Telefónica actúa de una manera lineal, poco dinámica, y nada flexible de acuerdo a los constantes cambios y/o evolución de las necesidades del cliente y la tecnología en el campo de las telecomunicaciones; esto hace que sus procesos se queden estancados y no haya fluidez en el desarrollo y gestión de los requerimientos, haciendo que el cliente lo vea insuficiente e ineficaz, afectando la credibilidad en la empresa donde queda poco o nada satisfecho con la atención y servicio al cliente; esto afecta la estrategia de Telefónica para expansión geográfica en donde existen otros Operadores altamente posicionados que ofrecen una atención personalizada y mejores ofertas en el mercado hablando de estrategias comerciales.

Las mejoras que propondremos pretenden cambiar positivamente a que el cliente de Telefónica lo vea como una empresa suficientemente competitiva, estratégica, confiable donde el servicio y la atención sea un punto diferencial en el sector y así lograr ser el mejor aliado en el área de las telecomunicaciones.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORAS PARA LA ATENCIÓN COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE

Telefónica Data llega a Colombia en el año 2002 ofreciendo solo servicios de Telefonía Móvil, Datos e Internet a empresas de todos los sectores como industria, gobierno, educación y financiero; con gran oportunidad de negocios Telefónica Data empiecen ser reconocida por su servicio en el área de las telecomunicaciones durante los 3 siguientes años.

En este año en el gobierno del presidente Álvaro Uribe Velez, Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP, antigua TELECOM, entra en subasta y participan empresas para su compra como Telmex de México y CANTV de Venezuela.

Para el año 2006 en el mes de abril Telefónica de España dueña de Movistar hace la oferta para adquirir a Colombia Telecomunicaciones por un valor de U\$ 368 millones, la cual se hace efectiva el 07 de abril de 2006, quedando con el 51% de las acciones y el gobierno con el 49% el cual dispondrá para una opción de venta hasta el año 2022.⁸

Es aquí donde empieza la competencia entre el mercado de las telecomunicaciones en Colombia donde Telefónica emprende la tarea de ofrecer e integrar un portafolio de servicios en telecomunicaciones mas amplio en mercado de Fijo-Móvil, ampliaciones de la red nacional de Datos e Internet y actuar como una empresa integral de soluciones.

Con la adquisición de Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP por parte de Telefónica de España, empieza una etapa nueva para la compañía en cuanto a cambios en la estructura organizacional, bases de datos, procesos internos y

⁸ http://www.derf.com.ar/despachos.asp?cod_des=72830&ID_Seccion=22

externos , relaciones comerciales y de Servicio al cliente que impactaron a los empleados y a pesar de las medidas tomadas en cuanto a integración interna de personal, sistemas de ambas organizaciones (unificación) y que fuera transparente para el cliente el cambio, se incurrió en errores no previstos que ocasionaron caos en algunas áreas como facturación, administrativa, Comercial y de Servicio.

Algunos casos puntuales en la facturación fue el doble cobro de servicios o en su defecto variación en las tarifas inicialmente pactadas incrementando casi en un 45% el valor. En la parte Administrativa se detecto personal con poco conocimiento y capacitación en el manejo de los nuevos sistemas y procesos que se venían desarrollando incurriendo en la demora de las tareas diarias y de las soluciones oportunas. En la parte comercial en cuanto se refiere a Atención de requerimientos y solicitud de nuevos servicios se presento descontento por parte de los cliente manifestando el desconocimiento en el portafolio de productos tanto por parte de los comerciales que venían de Telecom como los de Movistar o Telefónica Data, ocasionando cierta desconfianza en lo que ofrecían.

En servicio al cliente se presenta represamiento de casos por la cantidad de reclamaciones que se generaron debido a lo anteriormente mencionado, desbordando la capacidad con la que se contaba en este momento, esto sin mencionar casos de fallas técnicas.

Como en toda organización cuando se habla de fusión, integración y/o adquisición se genera un sentimiento por parte de los empleados el cual se denomina pánico laboral creado por situaciones nuevas ocasionando incertidumbre, desconfianza e inestabilidad ante los nuevos retos y estrategias de las empresas.

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN TELEFÓNICA COLOMBIA

Actualmente en los procesos que maneja Telefónica se incluye todo lo que tenga que ver con atención y servicio a Cliente en temas de preventa y posventa, sin que tenga un manejo concreto y especial de acuerdo a la necesidad.

Con respecto al tema comercial, actualmente no se tiene un proceso organizado que cumpla con los lineamientos internos de una organización de este tipo, en donde se esta presentando perdida de la información de los clientes en cuanto a sus servicios contratados se refieren, esto hace que se quiebren los lazos comerciales entre la compañía y el cliente, además internamente se esta generando un desorden en la administración de los servicios ofrecidos a los clientes.

Los puntos críticos del proceso actual de preventa son:

- No se cuenta con información en la base de clientes en donde se registre el portafolio de productos de cada cliente, lo cual es un alto costo de oportunidad que tenemos y se convierte en una desventaja.
- En todo Colombia se tienen dos o tres sistemas de facturación diferentes, los cuales no son homogéneos, se esta generando doble facturación a los clientes y posteriormente reclamos innecesarios.
- El primer contacto comercial es de parte de los mismos clientes, ocasionando perdida de oportunidades y si este se acerca a Telefónica es probable que la atención personalizada no la encuentre.
- Cada comercial cuenta con una base de datos mayor a 90 clientes, sin lograr cubrir las solicitudes o requerimientos de estos, al no contar con las herramientas o tiempo que permitan potencializarlos.

- La clasificación de los clientes son por regiones, mas no hay segmentación en cuanto sector económico, como se esta manejando en el servicio al cliente.
- Actualmente la segmentación esta solo entre Empresas y Masivos, sin tener un trato especial según el sector al que pertenece.

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el cliente nos esta percibiendo como una empresa desorganizada y sin procesos definidos que transmitan confianza, seguridad y respaldo.

Para el tema de Servicio al cliente (posventa) los procesos que actualmente se manejan son bastante complejos, lo cual se ve reflejado en el tiempo para su análisis, gestión y solución de los PQR, siendo una de las problemáticas el numero de instancias por las cuales debe pasar un PQR para su solución y que en algunos casos no se constituye un riesgo operativo el hecho de que no pase por algunas de las instancias, todo esto causando una recarga de labores innecesarias y que se gestionen los resultados fuera de los procesos establecidos, observando entonces que el proceso no esta soportando el volumen, agilidad, y flexibilidad que esta exigiendo un mercado en constante evolución.

Las funciones que desarrollan quienes intervienen en todo el proceso del servicio al cliente, se ve afectado su desempeño ante la carga y organización para la atención de los mismos así:

El ejecutivo de cuenta tiene como principio una atención personalizada e integral, sin embargo, el alto volumen de clientes asignado para su manejo no le permite brindar ese seguimiento, para lograr la fidelización y crecimiento con cada uno de los clientes, quienes pueden percibir descuido por parte de Telefónica e incumplimiento de las condiciones pactadas en la negociación inicial.

El área de cartera tiene diseñado un proceso muy básico en donde todos los clientes tienen un mismo manejo, sin diferenciar entre clientes residenciales, mayoristas o empresas cuando cada uno de ellos maneja un portafolio diferente.

Los inconvenientes presentados en los procesos internos son reflejados al cliente final, lo que conlleva a un riesgo de imagen, afectando la credibilidad en los servicios prestados por telefónica ya sea calidad de sus productos, acompañamiento en la utilización de los servicios y garantías de los mismos.

Los clientes como se mencionaron en el capítulo uno, se segmentaron de acuerdo a su participación en la facturación actual, representatividad en el sector económico o en la región, el desarrollo o ejecución de proyectos con alta proyección y afinidad de contratación con empresas o grupos.

A lo anterior los clientes quedaron segmentados en:

Gran Sello, este segmento de los clientes representan las empresas mas grandes del mercado, donde se ve oportunidades de negocio que implican inversiones a gran escala, actualmente la forma de atención preventa y posventa para este tipo de clientes no es la mas adecuada debido a que se ha encontrado en sus proyectos de atención y servicio que no cumplen satisfactoriamente sus expectativas, ya que el cliente no nota una diferencia con relación a la atención en otras empresas del sector de las telecomunicaciones, vemos aquí que la parte comercial se centra únicamente en ofrecer un portafolio limitado de servicio como son telefonía local, telefonía larga distancia, Internet y datos; donde su gerente de cuenta o asesor comercial se limita a vender y entregar un servicio y no da un respaldo continuo a los servicios entregados.

Resumiendo lo anterior para el cliente Gran Sello, la visita comercial es presencial buscando las oportunidades de negocio y el crecimiento de ambas partes.

Extra Sello, la parte comercial actúa de una manera no muy preactiva, donde el cliente en la mayoría de las veces es quien busca a Telefónica para adquirir sus servicios dado el posicionamiento de la empresa a nivel nacional, lo que genera pérdida de oportunidades y debilidad de la imagen, todo el proceso de negociación es vía telefónica o Internet en su mayoría, luego se cierra la negociación presencialmente, lo cual puede generar desconfianza por parte del cliente o desinterés para próximas ventas-

Súper Sello, siendo las industrias más pequeñas en el proceso interno de atención a clientes esta estipulada una programación de visita vía telefónica y la relación persona a persona es nula, considerándolo una debilidad dado que es importante contar con una cara visible ante los clientes que genere confianza y respaldo a la marca.

Masivos, este grupo en su mayoría son clientes residenciales, con necesidades muy básicas de telecomunicaciones, para ellos existen un grupo de personas que los buscan puerta a puerta para ofrecer los servicios y donde el negocio puede cerrarse inmediatamente, presentándose actualmente que por la falta de organización se presenten dos asesores en un mismo sector, ocasionando reproceso en la ejecución de las agendas e incomodidades para el cliente.

El servicio posventa para gran sello, extra sello y súper sello, con excepción del masivo, su manejo y atención es prácticamente con un mismo direccionamiento que se basa en la estabilización y recuperación de la cartera y en la atención de preferencia de acuerdo a cada segmento, es decir cada mes se realiza una visita presencial a los clientes de gran sello y cada tres meses a los extra sello, por su parte los súper sello son atendidos mensualmente con una llamada telefónica, denominada audio conferencia; el acercamiento hacia estos clientes se realiza de la siguiente manera:

El agendamiento para las visitas o audio conferencias se realiza por teléfono o correo electrónico, son esto se lleva un control interno donde se almacena la información y podemos determinar la constancia de atención hacia los clientes como telefónica lo tiene determinado, ya que si un cliente necesita una visita adicional se evalúa dependiendo de la criticidad o prioridad que esta amerite. En el sector masivo la atención es netamente telefónica por medio de un call center donde se da atención, gestión, seguimiento y solución a sus PQR.

4.2 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA LA ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN TELEFÓNICA COLOMBIA TELECOMUNICACIONES

De acuerdo a la investigación y análisis de los procesos que actualmente se desarrollan en Telefónica Colombia para su grupo de clientes, el objetivo es realizar la mejoras al modelo de servicio actual que permita fortalecer las relaciones con los clientes y de asegurar que la prestación del servicio este dentro de los mas altos estándares de calidad y que esté enmarcado dentro de una cultura de servicio que movilice a toda la organización hacia la satisfacción de nuestros clientes externos e internos, se pretende la modificación de los roles que mas interactúan entre telefónica y el cliente para garantizar un buen desarrollo en los procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en primera instancia debemos realizar la modificación en los procesos internos en cuanto al tema de servicio al cliente se refiere. Se harán modificaciones en los procesos de atención comercial, de Servicio & atención clientes, call center y de las reclamaciones de manera que se vea reflejado este cambio ante el cliente final.

Pensando en el Cliente final y estimando la modificación en los roles de las personas de cara al cliente (Front Office) vamos a sugerir unas nuevas funciones que creemos ameritan sean tenidas en cuenta para que el cliente externo de

telefónica se sienta mas a gusto con la empresa y de igual forma sienta un acompañamiento desde la adquisición del servicio o producto logrando la fidelización y el crecimiento mutuo.

En los Objetivos de la Nueva propuesta y modelo se contempla:

- Crear y Sostener relaciones rentables y de largo Plazo
- Promover la confianza del cliente en la Promesa de Servicio
- Asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor a los Clientes de manera eficaz y eficientemente.
- Generar satisfacción alta con el cliente de manera de que se cree un vínculo emocional positivo y no solo una preferencia racional.
- Orientar los servicios a la generación de valor al cliente
- Mejorar la Interacción con los clientes.

Lo anterior debe ir enmarcado en Valores Corporativos, lo cual permite el conocimiento del mercado, orientación a resultados, dedicación al cliente, trabajo en equipo y Ejecución Integral.

4.2.1 Plan de mejoras en el área de preventa. A continuación describiremos el nuevo proceso y la forma como el área comercial tendría incidencia en el cliente, teniendo en cuenta los puntos analizados sobre la situación actual proponemos realizar modificaciones para la atención comercial de la siguiente manera:

4.2.1.1 Segmentación de Clientes: Se propone una nueva segmentación y clasificación de los clientes para el área comercial y que también, se tendrán en cuenta para la parte de servicio al cliente para su atención.

Los clientes los segmentaremos así: MAYORITAS, EMPRESAS, PYMES MASIVOS.

En los **Mayoristas** incluimos aquellas empresas que son operadores de comunicaciones, como por ejemplo UNE, ETB, Internexa e ISA

Como **Empresas** incluimos compañías más grandes y reconocidas a nivel nacional y multinacional, en donde se tendrían en cuenta el capital de las mismas, estas podrían clasificarse de acuerdo al sector económico al que pertenezca, de la siguiente manera:

- **Industria y comercio:** estarían empresas de crecimiento y desarrollo industrial como por ejemplo, Compañía Nacional de Chocolates, Grupo Soya, ECOPETROL, Leonisa, Coltabaco y Cajas de Compensación Familiar.
- **Salud:** como su nombre lo indica empresas que pertenezcan a este sector como Coomeva, Nueva EPS, Saludcoop, entre otros.
- **Gobierno:** en este sector se manejan institución de las Fuerzas Militares, Alcaldías y Gobernaciones.
- **Educación:** encontramos instituciones universitarias y cooperativas de educación, como el SENA, UPB, UIS, entre otras.
- **Financiero:** se ubican las entidades bancarias y cooperativas financieras mas grande del país como son Grupo Bancolombia, Grupo aval, Cooperativa financiera del Valle, entre otros.

Como **Pymes** ubicaremos las empresas dependiendo del capital y de la importancia en el mercado, mas que todo por región, como Cooperativas

financieras pequeñas regionales, colegios, clínicas, hospitales, como por ejemplo, Euroceramica, Cooperativa Jhon F. Kennedy, Transporte Botero Soto, entre otros. Como **Masivos** están las personas naturales y como casas y oficinas.

4.2.1.2 Reasignación base de datos Como se menciona en el análisis de la atención comercial, tenemos que tener en cuenta la clasificación anteriormente expuesta para una nueva reasignación de clientes de manera que haya una atención personalizada y más enfocada en los requerimientos del cliente, para esto se hace la siguiente propuesta:

- Bajar la base de datos de 90 a 30 cliente por cada comercial de acuerdo a la clasificación que se menciona.
- Se entregaran los clientes para sean manejados por el comercial de acuerdo a su clasificación, es decir habrá comerciales que se dedicaran a un sector económico específico de acuerdo a la ubicación geográfica y la necesidad que amerite en la atención y el servicio.
- Los clientes entregados a cada comercial deberán tener asignado un service manager de acuerdo a su crecimiento dentro de telefónica.

Al realizar la redistribución de los clientes, los comerciales tendrían un mejor manejo de su base asignada dado que el portafolio está establecido para cada segmento.

4.2.1.3 Organizar base datos de clientes se propone establecer un sistema de información que cumpla con ciertos parámetros para organizar de igual manera la información de cada cliente, que este a su vez exija cierta información primordial con la cual la empresa deba contar, ofrezca programas de búsqueda y consolidación de información para su análisis y que pueda ser manipulado por todas las personas involucradas en el proceso, quienes registren paso a paso la gestión realizada con el cliente.

Uno de los sistemas más utilizados recientemente por las grandes empresas y el que recomendamos es **SALESFORCE**, el cual es líder en la relación con los clientes (CRM) y Cloud Computing (aplicaciones virtuales), el cual sería una buena opción para cumplir con los requerimientos en la aplicación de las ventas “**Sales Cloud**” el futuro del servicio al cliente donde habrá una mayor satisfacción para ellos y un menor costo para la empresa “**Service Cloud**”; ofrece la capacidad para la creación de plataformas personalizadas “**Custom Cloud**”; y ofrece también un servicio de informática social para los colaboradores en tiempo real es decir mensajería unificada “**Chatter**”⁹.

Con este sistema Telefónica deberá migrar la base de datos de acuerdo a una segmentación que anteriormente se haya realizado; esto tres puntos se le delegan para la organización al área de mercadeo de la compañía.

Para el desarrollo comercial debe haber un auto gerenciamiento y trabajo en equipo, con suficiente capacidad de iniciar relaciones y persuadir a otros para alcanzar resultados. La posición requiere de contacto y comunicación con la gente, en las cuales se necesite preparación para adoptar una postura o actitud ante situaciones específicas.

Se desarrollaría el dinamismo y motivación en equipo, se requiere organización y seguridad en si mismo; también habilidades de presentación, visión de negocio y de manera global y orientación a resultados.

4.2.1.4 Facturación, el tema de facturación genera actualmente reprocesos en el área comercial dado que se presenta dobles cobros en servicios haciendo que el cliente tome decisiones de cancelar ofertas futuras hasta no tener solución en la facturación de los servicios actuales. Para esto se debe definir con el área de

⁹ [http:// www.salesforce.com](http://www.salesforce.com)

facturación la consolidación de la información que se tiene en los 32 programas actuales, de manera que se cuente un único facturador a nivel nacional y lograr centralizar todo en una sede principal.

Con lo anterior y haciendo un seguimiento a los nuevos planteamientos de mejoras a los procesos comerciales, se pretende desarrollar mejores productos e integrar soluciones para las áreas de tecnología de las grandes empresas, como son: El Outsourcing de puestos de Trabajo, Venta de Equipos de Infraestructura, Redes Mpls, Convenios de Comunicación Fijo-Móvil integrando tecnologías y entregando los portafolios que ofrecen Telecom & Movistar.

4.2.1.5 Perfil del cargo comercial. La visión comercial, estaría orientada a la obtención de resultados, influencia sobre los clientes, construcción y mantenimiento de relaciones, orientación a los clientes, a la búsqueda de oportunidades, a la negociación con los clientes, a un método de trabajo efectivo, a la motivación del logro y metas propuestas, a las creencias del éxito, a la combatitividad, a las competencias y a las tolerancia de frustración, al merecimiento y al atreverse para alcanzar resultados.

Esta comprenderá el conocer a los clientes entendiendo sus necesidades, para diseñar, vender y entregar la mejor solución de telecomunicaciones que garantice un crecimiento sostenible para Telefónica.

Es la naturaleza y responsabilidad del comercial, de apoyar y desarrollar el plan comercial, ejecutar estrategias comerciales acordes con el portafolio de productos, precios y promociones definidas para lograr y obtener negocios rentables, programar actividades comerciales (plan de contactos, agendar visitas), que tengan como finalidad la fidelización del cliente, aumento de la cadena de valor y nuevos servicios; recoger la información sobre el mercado y la competencia entre sus clientes, para su análisis y utilización en la organización, trabajar en las

oportunidades de negocios que mas generen rentabilidad, apoyarse en herramientas de venta consultiva para poder definir la estrategia de cierre; tener las mejores relaciones con cliente Interno: Otros Vendedores, Gerentes, áreas administrativa y con el cliente externo: Clientes, competidores y proveedores.

Hoy es desarrollar actividades de Telefónica de manera Convergente Fijo-Movil Telecom-Movistar, que permitan planear, detectar, cerrar y mantener oportunidades de negocios que impliquen ventas de soluciones integrales de Telecomunicaciones en el sector y región, de acuerdo a políticas y planes comerciales, para cumplir con los objetivos, metas, indicadores de resultados y presupuestos.

1. Conocer al cliente a fondo en todos sus aspectos y necesidades, motivándolo y acompañándolo en su desarrollo de telecomunicaciones Fijo-Movil, mediante el ofrecimiento de soluciones integrales, que garanticen su fidelización y penetración del mercado.
2. Cumplir con los presupuestos de resultados y gestión para contribuir al logro de la meta mensual, trimestral y anual proyectada en ventas.
3. Establecer relaciones de alto nivel y largo plazo con los clientes, para facilitar la construcción de nuevos negocios.
4. Liderar y gestionar integralmente todos los procesos necesarios al interior de la organización para formalizar los negocios cerrados con los clientes, tales como las órdenes de compra, contratos y actas de inicio de los servicios vendidos.
5. Conocer y actualizarse permanente en el portafolio de productos y servicios de la empresa garantizando la calidad de las propuestas, para lograr efectividad de las mismas.
6. Realizar actividades administrativas propias del cargo que permitan Gerenciar, obtener información del negocio en general para la toma de decisiones y la definición de estrategias y políticas.

7. Crear sinergia de equipo con el grupo humano de la gerencia con el fin de obtener los resultados o máximos.

Requisitos mínimos propuestos para el cargo: En vista de los cambios en cuanto a servicios y productos ofrecidos por Telefónica, los conocimientos y habilidades de parte de los colaboradores deben evolucionar de la misma forma, con el fin de contar con personas idóneas, con competencias acorde a lo que necesita la organización para la ejecución del cargo.

Tabla 1. Requisitos mínimos para el cargo comercial

	Actuales	Propuestos
Información Básica	Profesional en Ingeniería en Sistemas y telecomunicaciones	Profesional en Ingenierías Electrónica, Sistemas y telecomunicaciones o carreras afines
Información Complementaria	Especialización en Mercadeo	Especialización en Mercadeo y/o Telecomunicaciones o su equivalente a experiencia
Otras Formaciones		Diplomado en Ventas y/o Administración
Conocimientos específicos		Conocimiento en Venta consultiva y planes de cuenta
		Conocimiento de Servicios tecnológicos fijos, móviles y convergencia
		Conocimiento de soluciones de integración outsourcing
	Manejo de Excel, Word y Power point	Manejo de Excel avanzado, Word y Power point, Access

La Atención Comercial en Telefónica será desarrollada y gestionada por un Ejecutivo de Cuenta al que denominaremos Account Manager, el cual debe tener las capacidades y habilidades en telecomunicaciones, con liderazgo y direccionamiento en dar soluciones de Tecnología e Información a las grandes compañías, desarrollando productos y servicios en la convergencia fijo – móvil, entregando soluciones empresariales.

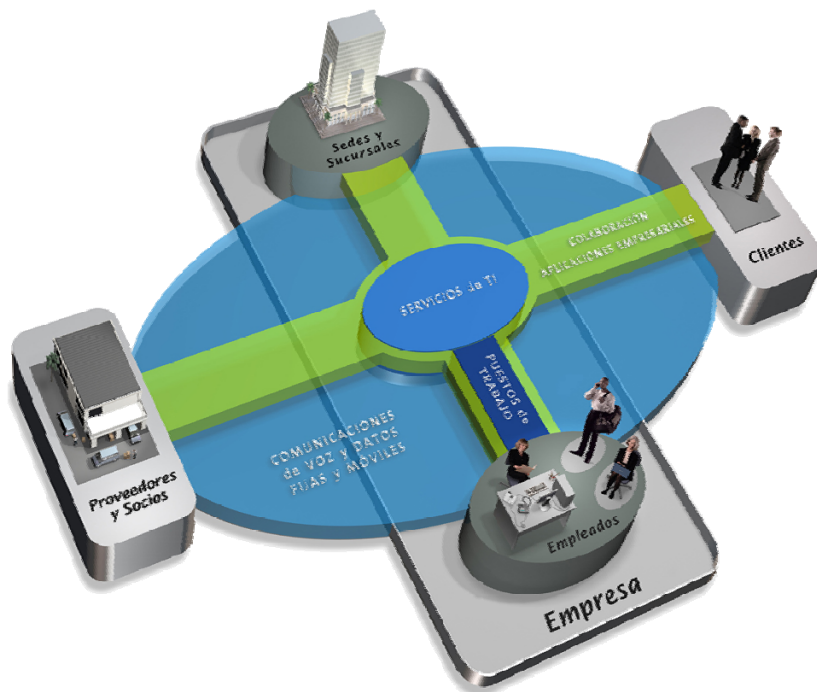
El modelo comercial contemplará tres dimensiones:

Los canales, que comprenden la Fuerza de Directa, Gerentes de cuenta a nivel Nacional y Coordinadores de Ventas

Productos, Servicios de Valor Agregado, Larga Distancia, Datos e Internet, Local, outsourcing, plantas, redes, etc.

Segmentos, Empresas Grandes Y medianas.

Figura 8. Estructura Atención Comercial



El área comercial cuenta con un portafolio de servicios el cual esta encaminado a la creación de las necesidades del cliente donde se ofrecen servicios de Aplicaciones Empresariales que consisten en herramientas para la integración de personas y equipos distribuidos sin desplazamientos para trabajar de forma

simple y segura, el compartir la información y colaborar, utilizando el mejor método de comunicación para cada necesidad.

El outsourcing consiste en la gestión de estrategias de la infraestructura de telecomunicaciones, en línea con las necesidades de los negocios apalancando las capacidades de Telefónica como socio tecnológico.

Hacen parte también del portafolio los servicios internacionales los cuales están orientados a satisfacer las necesidades y requerimientos de comunicación de los clientes ofreciendo las posibilidades de comunicación entre todas las redes de la empresa estén donde estén; lo que permite acceder y compartir la información en todas sus formas: datos, voz y video en cualquier tecnología ya sea fija o la móvil.

Otro servicio en el portafolio de telefónica es la comunicación de Voz y Datos quienes hacen la integración de la empresa con las sucursales, proveedores, socios y empleados lo que optimiza las relaciones comerciales.

Los puestos de Trabajo y los Servicios de TI (Tecnología de la Información) provisionan herramientas de trabajo adaptadas a cada perfil según el usuario asegurando la integridad y confiabilidad de la información.

En el diagrama vemos en resumen cada uno de los servicios del Portafolio de Telefónica y sus características.

Figura 9. Portafolio de servicios



El área comercial de la empresa debe estar igualmente encaminada a la atención y servicio con los clientes de telefónica, esto hace que podamos hacer diferenciación y aumentar la competitividad, siendo esta una de las armas más poderosas para lograrlo.

Jaques Horovitz proporciona las claves para afrontar una mejora completa en el servicio a los clientes y crear una cultura.

A parte del área comercial, pretendemos que otras áreas interactúen igualmente con el cliente, de acuerdo a la misma organización que queremos darle al proceso, actualmente existe un ingeniero de preventa que es el encargado de recibir las solicitudes comerciales, desarrollarlas y ejecutarlas sin tener en cuenta las

necesidades del cliente de acuerdo a su perfil y contando únicamente con la información que el comercial le brinda.

Teniendo en cuenta esta debilidad en donde no es posible potencializar al cliente, sugerimos para esta área de preventa la creación de dos cargos que cumplan una función más completa en lo que tiene que ver con preventa lo cual se conoce como Ingeniería de Clientes, los cuales son:

a. Design Manager: se pretende con este cargo que sea el Interlocutor de ingeniería y diseño y será quien diseña soluciones técnicas y estudios, consultorías, proyectos y valoraciones económicas de acuerdo a las necesidades del cliente.

Tabla 2. Requisitos mínimos propuestos para el cargo Design Manager

	Actuales	Propuestos
Información Básica	Profesional en Ingeniería en Sistemas y telecomunicaciones	Profesional en Ingenierías Electrónica, Sistemas y telecomunicaciones o carreras afines
Información Complementaria		Especialización Telecomunicaciones, Gerencia de Proyectos, Costos y Presupuestos o su equivalente a experiencia
Otras Formaciones		Diplomado en Ingeniería de Redes
Conocimientos específicos		Conocimiento de Proveedores en Servicios de Red
		Conocimiento de Servicios tecnológicos fijos, móviles y convergencia
		Conocimiento de soluciones de integración outsourcing
	Manejo de Excel, Word y Power point	Manejo de Excel avanzado, Word y Power point, Access

Las Responsabilidades o funciones de para este cargo en el área de Ingeniería de Clientes se estima que hará:

- Atención integral PreVenta para Ingeniería PreVenta, Diseño y Consultoría Tecnológica para los Clientes del segmento Empresas.
- Diseño de soluciones técnicas y estudios, consultorías, proyectos y valoraciones económicas basándose en las necesidades del Cliente.
- Diseño integral de soluciones a Clientes (Voz, Datos, Data Center & Outsourcing, Aplicaciones y Seguridad)
 - Identificación de los requerimientos técnicos del cliente.
 - Análisis de alternativas / factibilidades técnicas con personal del cliente.
 - Diseño de la solución técnica y generación de documentación (Proyecto Técnico, Niveles de Servicio y Oferta Económica).
- Respuesta integral a las licitaciones públicas y privadas de Clientes
 - Conformación de equipos industriales (socios, subcontratistas) para la preparación de ofertas integradas complejas.
 - Diseño de la solución técnica integrada: competitividad, idoneidad y coherencia con los requisitos, elaboración de referencias, compilación de respuestas a los pliegos administrativos.
 - Estudio y negociación de precios y márgenes de servicios.
 - Análisis de costes de los servicios.
 - Aseguramiento de la calidad y contemplación de las ofertas.
- Atención de Soporte PreVenta con realización de Ofertas Económicas y Proyectos Técnicos sencillos sobre Servicios Estándar de Telefónica para Clientes del segmento Empresas.
- Gestión de Ofertas Estándar de Servicios Internacionales con gestión del Sistema de Ofertas Internacional de TIWS (Proveedor internacional de Telecomunicaciones).

b. Project Manager: Este Nuevo cargo se encargaría de atender Integralmente la posventa para la coordinación de las instalaciones de los proyectos técnicos y puesta en marcha de los servicios contratados por los clientes y los planes de Migración de Servicio.

Tabla 3. Requisitos mínimos propuestos para el cargo Project Manager

	Actuales	Propuestos
Información Básica	No existe el cargo	Profesional en Ingenierías Electrónica, Sistemas y telecomunicaciones o carreras afines
Información Complementaria		Especialización Telecomunicaciones, Gestión de proyectos y/o equivalente a experiencia
Otras Formaciones		Diplomado en Liderazgo, ejecución de proyectos y o afines.
Conocimientos específicos		Conocimiento de Proveedores en Servicios de Red
		Conocimiento de Servicios tecnológicos fijos, móviles y convergencia
		Conocimiento de soluciones de integración outsourcing
		Manejo de Excel avanzado, Word y Power point, Access

Las Responsabilidades o funciones para este cargo y el área que lo comprende (gerencia de Implantación de Proyectos) tendrá como base:

1. Responsabilidades frente al cliente final:

- Interlocutor Global de Gestión de Proyecto.
- Coordinar la reunión con el cliente (confirmación de datos del proyecto, diseño del Plan de Pruebas, modelo de seguimiento, planificación de reuniones con cliente, esquema de aceptación del servicio, etc.).
- Gestión de cambios y Planes de Migración.

2. Responsabilidades en materia de proveedores (Distribución, Instalación y Pruebas):

- Coordinación con las áreas para la correcta instalación en tiempo y forma de los servicios contratados por el Cliente.
- Coordinar y asegurar los resultados de las Pruebas de aceptación de servicio.
- Control, y monitorización de Niveles de Servicio con las áreas y con Proveedores de Telefónica, para proyectos especiales-

3. Responsabilidades de Gestión Global del Proyecto:

- Control Económico y Planificación de los proyectos, coordinando con el Cliente, Sub-Contratistas y áreas de Operaciones, las fechas comprometidas de puesta en marcha de los servicios contratados por el Cliente.
- Transferencia de los servicios a Atención al cliente en condiciones gestionables comercial, técnica y administrativamente.

Los cargos **Account Manager**, **Desing Manager** y **Project Manager** deben tener como experiencia mínima 2 a 3 años en el sector de las telecomunicaciones y /o Tecnología con esto se pretende atender de una manera integral al cliente comprometiéndolo con la empresa; la interacción de estos roles con el cliente dependerá si es personalizada o no, del tipo de negociación respecto a la magnitud y complejidad de la solución requerida.

4.2.2 Plan de mejoras en el área posventa. En servicio al cliente hacemos la siguiente propuesta teniendo en cuenta la clasificación de clientes Gran, Extra y Súper sello como se mencionaron en el capítulo 1.

Para mejorar la atención en los cliente y evitar demoras en los proceso de atención y servicio ajustaremos la clasificación teniendo como base unas nuevas características que cumplan con las necesidades actuales teniendo en cuenta su capacidad, importancia y expansión en el mercado de las telecomunicaciones

logrando un mejor manejo del cliente afianzando las relaciones comerciales a largo plazo. Nos tomaremos la facultad de definir que nuevas características se tendrán presentes para la nueva clasificación de los clientes de acuerdo a sus necesidades y que tipo de perfil debe cumplir la persona que los entenderá en servicio al cliente. La base para clasificarlas sería su facturación anual como se viene manejando.

Características para la nueva propuesta de Clasificación:

1. Empresas Multinacionales
2. Empresas Nacionales
3. Expansión de las necesidades en los servicios
4. Capacidad de Crecimiento en tecnología.
5. Fidelización
6. Ubicación Geográfica

Una vez segmentados de la base actual que se cuenta con 2100 clientes se pretende dejar los mas representativos y aquellos que tienen una proyección de crecimiento en el mercado de la Telecomunicaciones; para clasificarlos en un nuevo modelos de Atención y Servicio se tendrá en cuenta la ubicación geográfica y la capacidad de ingresos de cada uno de los clientes respetando los criterios de la anterior clasificación como lo eran GRAN, EXTRA, SUPER y MASIVOS.

De acuerdo a lo anterior a los grupos de clientes les daremos nuevos nombres significativos que para nosotros sería de mayor aceptación y a su vez sería más sonoro y fácil recordación.

Para esta nueva propuesta en el modelo de Servicio, el rol que se viene manejando del Profesional de Servicio y para seguir acorde con la nueva

propuesta este rol se cambiara por **Service Manager**, el cual aparte de tener la funciones actuales descrita en el capítulo I, trabajará de la mano con el **Project manager**.

El **Service manager** será el encargado de Atender y hacer seguimiento a todos los servicios y requerimientos del cliente donde se debe cumplir con los acuerdos de Niveles de Servicio contratados y pactados.

Funciones que se estima que debe realizar el Service son:

- ✓ Liderar el monitoreo y seguimiento de la calidad del servicio de los clientes, basado en la nueva estructura de atención.
- ✓ Diseñar y realizar planes de mejora y de acción de los servicios ofrecidos a los clientes para prestar y asegurar el cumplimiento.
- ✓ Visualizar mejoras en la infraestructura de telecomunicaciones y soluciones prestadas por la compañía a los clientes, ser materializarlas en planes de mejoramiento y de acción para ser implementadas.
- ✓ Realizar y presentar informes periódicos y extraordinarios del nivel de calidad y averías de los servicios contratados por los clientes.
- ✓ Contribuir a la definición de nuevos negocios y servicios, entendiendo la necesidad de los clientes en acompañamiento con el área comercial.
- ✓ Controlar y efectuar seguimientos de las penalizaciones aplicables al incumplimiento del nivel de calidad de servicios contratados.
- ✓ Supervisión y monitoreo el índice de satisfacción de los cliente.
- ✓ Mantener el nivel de satisfacción y confianza de los clientes con los servicios prestados.
- ✓ Atención seguimiento, gestión y solución de requerimientos oportunamente tanto administrativos como Técnicos de los clientes de Telefónica, afianzando credibilidad en la empresa.

En la siguiente figura se muestra la modificación que se propone para la interacción de los nuevos roles con respecto al nivel de Atención y Servicio Posventa con respecto a la indicada en el capítulo I

Figura 10. Propuesta de Cadena de Valor



4.2.2.1 Reclasificación de clientes

4.2.2.1.1 Clientes Globales

anteriormente llamados Clientes Gran Sello. Este nombre nace para un nuevo grupo y hace referencia a las empresas con expansión mundial conocidas como las multinacionales que son aquellas que se encuentran fuera del país donde las negociaciones comerciales de todo tipo se hacen directamente desde su casa matriz y que beneficiará a las demás; donde propondremos para este grupo un esquema de atención en servicio, podría

decirse privilegiado por ser la concentración de las empresas con ingresos anuales entre los diez y treinta mil millones de pesos y una facturación con los servicios de telefónica de más de dos mil millones de pesos mensuales.

Esquema de Atención Clientes Globales. Definimos para este grupo un modelo de atención que beneficiara a la empresa en expansión o multinacional en cada uno de los países donde se encuentre sedes en el mundo donde se maneja desde una sede principal las demás sedes, estos clientes globales se denominan así por que serian los que realizan las negociaciones en una sede principal que beneficiara al resto de sedes en el mundo.

Para el tema de atención y servicio se tendrá en cuenta el lugar donde se realiza la Negociación es decir existirá un punto A y un Punto B.

El punto A seria donde se realice y se firme la negociación pactada, allí es donde se responde por los Acuerdos y Niveles de Servicio (ANS), y por la solución a los requerimientos y las necesidades del cliente de acuerdo a lo Contratado. El punto B seria donde se presta el servicio y se respalda por el área de atención clientes de el país donde se encuentre.

Para esta tipo de clientes se maneja el siguiente modelo de atención donde el Cliente tendría conocimiento de los números y correos electrónicos donde debe comunicarse para reportar las fallas o las solicitudes que tenga:

Tabla 4. Fallas Técnicas

Nivel	Tiempo de escalamiento	Punto de Escalamiento
Nivel 1	INMEDIATO	CALL CENTER Técnico
Nivel 2	45 Minutos	Service Manager
Nivel 3	2 HORAS	Jefe Atención Cliente
Nivel 4	4 HORAS	Gerente de Atención Clientes
Nivel 5	8 HORAS	Director Ingenierías y Atención Clientes

Tabla 5. Solicitudes y o Reclamos Comerciales

Nivel	Tiempo Escalamiento	Punto De Escalamiento del Cargo
Nivel 1	1 Día después de la fecha acordada	Service Manager Asignado
Nivel 2	2 Días después de la fecha a cordada	Jefe de Atencion
Nivel 3	3 Días después de la fecha acordada	Gerente de Atencion Cliente
Nivel 4	4 Días después de la Fecha acordada	Director de Ingenierías Atención clientes

Este tipo de clientes tendría un Service Manager fijo asignado en el país de Origen y uno de Respaldo en los países donde tenga presencia.

Las visitas se coordinan de acuerdo a la disposición del Cliente y deberán realizarse 2 visita mensuales, donde se hará el seguimiento a temas pendientes comerciales y/o requerimientos y se haría la entrega del informe de los Acuerdos de Servicio correspondiente al mes.

Ejemplo:

PETROBRAS, empresa de Petróleos de Brasil tiene su casa matriz en Brasil y sedes en diferentes países suramericanos.

Si PETROBRAS Brasil, punto A, contrata un enlace de datos internacional que va hacia Colombia, punto B, y se presentan fallas en el punto B, es Brasil quien debe reportar la falla y debe ser manejado desde Colombia pero el acuerdo de nivel de servicio lo debe responder Telefónica Brasil a cliente PETROBRAS.

Ahora bien, si la Negociación de dicho enlace se firma en Colombia, y se presenta la situación en caso contrario, así la Sede o casa Matriz sea Brasil, Colombia es quien responde por la Falla pero en Brasil se entregara reporte al cliente de los Acuerdos de Nivel de Servicio.

*Ejemplos de Clientes Globales: Carvajal. S.A (Colombia), Alimentos Gloria (Perú), Falabella (Chile).

4.2.2.1.2 Clientes Top, estos clientes son las empresas con miras a expansión y su crecimiento nacional y mundial. Se clasificaran así por que cuentan con sucursales en el país y tiene una capacidad de ingresos anuales de dos mil a diez mil millones de pesos y una facturación con telefónica hasta de dos mil millones de pesos mensuales; anteriormente denominados Clientes Extra Sello. En esta Clasificación pueden existir empresas multinacionales pero el manejo de negociaciones se hace independientemente de la casa matriz ya que tiene facultad para hacerlo sin se intervenidos por la principal.

*Ejemplo de clientes TOP: Avon Colombia (su casa matriz es México), Nestle de Colombia (su casa Matriz es Suiza), Grupo Bancolombia, Grupo Suramericana.

4.2.2.1.3 Clientes Corporativos, para esta clasificación estarán las empresas con crecimiento nacional, tiene una capacidad de ingresos anuales hasta de de dos mil millones de pesos y una facturación con telefónica hasta de quinientos millones de pesos mensuales.

Esquema de Atención Clientes TOP y Corporativos. Para no tener una marcada diferencia en el esquema dejaremos una misma propuesta en el modelo de atención para estos clientes el cual tendrían un mismo manejo de escalamientos comerciales y de fallas técnicas pero con otros tiempos diferentes al de los Globales en cuanto a respuestas.

En cuanto al manejo sobre las visitas y entrega de informes si habría diferenciación entre los TOP y Corporativos y solo se tendrían en cuenta aquellos clientes con un portafolio amplio con Telefónica.

*Ejemplo de Clientes Corporativos: Las Centrales Eléctricas, empresas de Confecciones locales, universidades.

El modelo de atencion para los Clientes TOP Y Corporativo seria el siguiente:

Tabla 6. Fallas Técnicas

Nivel	Tiempo de escalamiento	Punto de Escalamiento
Nivel 1	INMEDIATO	CALL CENTER Técnico
Nivel 2	2 HORA	Service Manager
Nivel 3	4 HORAS	Jefe Atención Cliente
Nivel 4	8 HORAS	Gerente de Atención Clientes
Nivel 5	12 HORAS	Director Ingenierías y Atención Clientes

Tabla 7. Solicitudes y o Reclamos Comerciales

Nivel	Tiempo Escalamiento	Punto De Escalamiento del Cargo
Nivel 1	1 Día después de la fecha acordada	Service Manager Asignado
Nivel 2	2 Días después de la fecha a cordada	Jefe de Atención
Nivel 3	4 Días después de la fecha acordada	Gerente de Atención Cliente
Nivel 4	6 Días después de la Fecha acordada	Director de Ingenierías Atención clientes

La propuesta de Visitas en Atención y Seguimiento a los Clientes TOP, se haría una vez al mes y presentando el informe mensual de Servicio.

Los clientes que tendrían este esquema de atención en la clasificación TOP serían aquellos que presenten un portafolio amplio y/o convergente, es decir más de 2 servicios y que la facturación supere los cien millones de Pesos mensuales ya que pueden existir clientes con una facturación de más de cien millones de pesos pero en su solo servicio y no amerita entregar informe de servicio sino solo un informe por el servicio contratado.

A esto clientes igualmente se la haría una llamada mensual por seguimiento.

Para los Clientes Corporativos la propuesta de visita en Atención y Seguimiento se realizaría cada 3 meses dependiendo del tipo de servicio contratado y la ubicación Geográfica. Esto clientes por lo general facturan menos de cien millones en un solo producto o hay particularidad en poseer varios servicios pero no superan los cien millones de pesos mensuales.

Para estos clientes se haría una llamada mensual de seguimiento, igualmente algunos en su mayoría serían atendidos directamente por el Call center.

4.2.2.1.4 Clientes Residenciales, estos clientes serían los que llamados anteriormente Masivos, lo cuales comprenden personas naturales ya sean con pequeños negocios o lo que normalmente reconocemos como servicios locales.

El esquema de atención para estos clientes será directamente con el call center y el ejecutivo que lo atiende, no tendrán un service manager asignado y solo se atenderá por medio telefónico donde se dará atención comercial y de soporte técnico.

*Ejemplo de Clientes Residenciales: Oficinas de Barrio y Hogares en General.

La gráfica de las nuevas propuestas **ver Anexo -2**

El enfoque que se pretende dar con esta nueva propuesta es el de tener una ventaja competitiva y sostenible, demostrando la eficiencia y eficacia donde se notara la diferencia, se propondrán nuevas ideas y soluciones integrales para construir confianza y anticiparse y ser proactivos en el servicio logrando tener un socio confiable de negocios. **Ver Anexo-3**

4.2.3 Plan de mejora en la recepción de requerimientos. Recibir requerimientos y suministrar información relacionada con eventos técnicos o de características del servicio prestado por Telefónica. Describir las características del subproceso que deben ser tenidas en cuenta por el área encargada en la atención de los requerimientos.

Los requerimientos se reciben a través de los diferentes canales según el esquema de atención que tiene cada cliente de acuerdo a la clasificación que se les dió.

El registro ó el tramite se enviara al área encargada para la solución de los mismos, el service Manager hará seguimiento de estos.

Se pretende disminuir el tiempo en solución y entregar respuestas por escrita en 7 días máximo después de radicado el caso.

Para solicitudes de Facturación sencillas como dobles cobros, aplicación de Notas Crédito Pendientes, el service manager hará la gestión y dará solución inmediatamente, otras solicitudes como duplicados de facturas las tramitara el call center por medio de una línea de servicio gratuita que los clientes deberán conocer.

Los requerimientos comerciales se escalaran de acuerdo a la complejidad de la solicitud y es el comercial quien debe dar prioridad en la solución. Los requerimientos técnicos se harán de manera inmediata por parte del cliente en el call center y el Service manager hará seguimiento para entregar niveles de servicio acordados.

El plan de Mejoras para disminuir las reclamaciones y aumentar el índice de Satisfacción seria el siguiente:

- Recibir el Requerimiento por parte del cliente.
- Revisar documentación del requerimiento.
- Enviar al área de Investigación.
- 7 días después entregar respuesta a cliente.
- Cierre del caso con el cliente si esta o no de acuerdo con la respuesta.

El proceso de Atencion de reclamos que se ajusta para la nueva clasificación de clientes y que sean atendidos por el Account Manager y el Service manager donde el cliente encontrara apoyo de los dos frentes (preventa y posventa).

Esquema de atención de requerimientos ver **Anexo-4**

4.2.4 Plan de mejoras para el call center. El Call Center pretendemos que se divida para atender clientes de Empresas y de Negocios, igualmente se mantendrá el call center que atiende la parte Residencial.

El call center actualmente recibe y direcciona las solicitudes comerciales y técnicas para esto queremos que se cree un call center Técnico y uno comercial con el objetivo de dar prioridad a clientes importantes del sector y poder entregar soluciones oportunas y eficientes.

Como función principal del Call center Comercial sería atender los requerimientos de información y posventa de los clientes, que llegan por los canales: Telefónico, Fax, Chat y Portal, según la clasificación de los clientes.

Direccionar a otras áreas y hacer seguimiento, de los requerimientos que no pueden solucionarse en línea.

Las funciones Específicas serían:

- Atender los requerimientos de pagos no abonados de los clientes del Segmento Empresas.
- Gestionar los duplicados de factura solicitados por los clientes.
- Direccionar al área comercial los requerimientos de los clientes que deben ser atendidos por los Account Manager y asegurar una respuesta oportuna apoyados en el proceso de escalamiento.
- Ofrecer información del portafolio de Telefónica Telecom.
- Direccionar los reclamos de los clientes al Back Office de Empresas o a los Service Manager's.

El Call Center Técnico tendría como función principal el brindar soporte técnico y realizar el registro y seguimiento de las quejas de fallas técnicas reportadas por los clientes sobre los productos y servicios del portafolio del segmento Empresas.

Sus funciones específicas estarían encaminadas a:

- Registro y soporte de fallas técnicas de los servicios del Portafolio de Empresas. (Generación de un ticket).
- Confirmación de operatividad de servicio y solicitud de autorización para el cierre del ticket. Si el cliente no está de acuerdo con el cierre del caso, se devuelve el ticket a GICS (Gerencia Integral de clientes y servicios. Antes llamado Operaciones Técnicas).
- Notificación de ventanas de mantenimiento. Envío de correo electrónico al cliente, si no se obtiene respuesta, se confirma a través de contacto telefónico.
- Cancelación de ventanas de mantenimiento programadas, que no se efectuarán.

Para terminar y profundizar aun más el plan de mejoras propuesto plantearemos los procedimientos de los procesos de acuerdo a cada rol que interactúa con el cliente de acuerdo a todo lo comentado en los planes de mejoras.

4.3 SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para realizar seguimiento a las mejoras se rediseñará los procesos existentes.

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Service Manager

Recibir y radicar reclamos comerciales

OBJETO: Recibir y radicar los reclamos comerciales a través de los diferentes canales y medios, tramitarlos y/o direccionarlos al área responsable de dar solución.

ALCANCE

Desde: Recibir y analizar reclamo del cliente.

Hasta: Radicar reclamo comercial en el Sistema de Información correspondiente y cerrar el reclamo comercial en el sistema.

Se propone las siguientes políticas en la estructura del nuevo proceso de atención para recibir y radicar reclamos: Ver Proceso **Anexo-5**

1. Los Medios por los cuales el Service Manager recibirá los reclamos comerciales del cliente pueden ser:
 - a. Teléfono (llamada entrante o saliente)
 - b. Fax
 - c. Correo electrónico
 - d. Carta
 - e. Verbalmente (contacto directo, a través
 - f. de visita)
2. Para los casos recibidos a través del Call Center Comercial, éstos serán registrados directamente en el Sistema de Información correspondiente. Lo anterior para casos solucionables.
3. Solicitar al cliente, cuando los reclamos comerciales lo ameriten, documentos soportes, según lo establecido en la Matriz de Tipologías de reclamos comerciales.
4. Si los documentos soportes no son entregados por el cliente o son inconsistentes, el Service Manager registra en el Sistema de Información correspondiente el requerimiento en estado "Documentación".

5. Realizar seguimiento periódico a los casos que estén en estado “Documentación” y registrar ese seguimiento en el Sistema de Información correspondiente. Si pasados 45 días, el cliente no entrega la documentación el caso se cierra en el Sistema de Información correspondiente.
6. Registrar todos los reclamos comerciales en el Sistema de Información correspondiente e identificar si está contemplado dentro de la tipología de reclamos comerciales que tiene a su alcance resolver, según la Matriz de Tipologías de reclamos comerciales.
7. Si se recibe reclamos comerciales que deban ser solucionados por el Back Office de, debe trasladarse máximo a los dos (2) días hábiles siguientes después de recibido al correo electrónico.
8. Si estos reclamos comerciales necesitan soportes para su solución, deben ser enviados al Analista de Recepción y Filtro vía fax, por correo físico o por correo electrónico relacionando el consecutivo asignado por el Sistema de Información correspondiente.
9. Si el Analista de recepción y filtro (Back Office de Empresas) identifica que hay inconsistencias en los reclamos comerciales trasladados al back office los devuelve al Service Manager vía correo electrónico con copia al Líder Service Manager y Back Office y al Líder gestión de información (proyecto). Las inconsistencias pueden ser:
 - a. Reclamos comerciales con tipologías que puede solucionar el Service Manager
 - b. Información del reclamo incompleta
 - c. Documentación soporte incompleta

10. Si el cliente le manifiesta al Service Manager su inconformidad con la respuesta emitida por el Back Office de Empresas, este se contactará con el Líder Atención a Reclamos Comerciales. En caso que el cliente tenga razón, el Back Office de Empresas le hará la gestión correspondiente e informará al Service Manager correspondiente.
11. Si se reciben reclamos comerciales por fallas técnicas de productos de valor agregado, en primera instancia se le debe indicar al cliente que debe comunicarse a la línea de atención establecida para la apertura del ticket.
12. Si el Service Manager recibe un requerimiento de tipo comercial, lo reporta al Auxiliar Administrativo (Proyecto) quien debe ingresarlo en Salesforce como una tarea para el Account Manager y Gerente Comercial correspondiente.

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Service Manager

Investigar y solucionar reclamos comerciales

Una vez Recibidos y radicados se pasa a la etapa de Investigar y Solucionar con las siguientes políticas:

OBJETO: Investigar y solucionar los reclamos comerciales de los clientes que son atendidos por el Service Manager.

ALCANCE

Desde: Analizar reclamo comercial.

Hasta: Entregar respuesta al cliente y cerrar el reclamo comercial en el Sistema de Información Correspondiente.

Las políticas que determinamos para este proceso de Investigar y Solucionar reclamos son: ver proceso **Anexo-6**

El Service Manager es responsable de:

1. Si se necesita gestión de otras áreas para la solución del reclamo, solicitar dicha información a la célula de atención que corresponda, y en los casos en que se requiera, diligencia los formatos establecidos por las áreas.
2. Realizar seguimiento hasta que se dé respuesta. Si no recibe retroalimentación por las células de atención, informa vía correo electrónico al Líder Service Manager y Back Office (Proyecto) quien se encarga de elevar el incumplimiento al área que corresponda.
3. Revisar la calidad de la información recibida teniendo en cuenta que esté completa y sea consistente de acuerdo con lo solicitado.
4. En caso de que la información presente inconsistencias o no sea clara, gestionar con el área proveedora la corrección de la misma.
5. Verificar en los Sistemas de información correspondientes que se hayan ejecutado las acciones necesarias para dar solución a los reclamos comerciales del cliente.
6. Preparar y entregar la respuesta al cliente, por alguno de los siguientes medios:
 - a. Teléfono
 - b. Fax
 - c. Correo electrónico
 - d. Carta
 - e. Verbalmente (Contacto directo, a través de visita)

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Service Manager

Realizar Contacto con el cliente

OBJETO: Establecer una relación permanente con los clientes que permita conocer proactivamente sus necesidades, hacer seguimiento de la relación del servicio posventa y transmitir información de manera oportuna.

ALCANCE

Desde: Identificar clientes a contactar

Hasta: **Actualizar** el Sistema de Información correspondiente.

Una vez realizada la investigación y entregado la respuesta se hace el contacto con el cliente siguiendo las siguientes políticas: Ver proceso **Anexo-7**

El Service Manager es responsable de:

1. Validar los siguientes aspectos si el cliente es nuevo o reasignado:
 - a. Nit
 - b. Razón Social
 - c. Teléfono
 - d. Dirección
 - e. Ciudad
 - f. Departamento
 - g. Datos del contacto

2. Contactar al Account Manager (Vendedor) o directamente al cliente para verificar si la información contenida en el Sistema de Información correspondiente es consistente.

3. Contactar al cliente por alguno de los siguientes motivos:
 - a. Para hacer seguimiento a la relación posventa
 - b. Identificar posibles necesidades de servicio

- c. Identificar necesidades de visita
 - d. Identificar necesidades de capacitación
 - e. Para informar campañas
 - f. Entre otros
4. Para el caso de campañas que se puedan informar a través de correo electrónico, éstas serán enviadas al cliente a través de una cuenta de correo corporativa.
5. Programar en el Sistema de Información la visita, si el cliente manifiesta durante el contacto que requiere ser visitado. En caso de requerir acompañamiento de otras áreas de la empresa, debe informarles por medio de Outlook o correo electrónico los datos de la visita (fecha y hora.)
6. Si los clientes están ubicados en una ciudad o municipio diferente a la ciudad de operación del Service Manager, el Service Manager tercerizado envía al Jefe de Atención el Plan de viajes con mínimo siete (15) días calendario antes de la realización de la visita, cuando se requiere desplazamiento aéreo y un (5) día calendario antes del viaje, para los desplazamientos terrestres.
7. Preparar la siguiente información del cliente, en los casos que aplique, para la realización de la visita:
- a. Reportes
 - b. Comportamiento actual de cartera, si la hay
 - c. Productos actuales
 - d. Duplicados de facturas
 - e. Informes de incidencias técnicas cuando se requiera
 - f. Avances de proyectos en curso
 - g. Otros aspectos de gestión con el cliente

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Service Manager
Realizar seguimiento a requerimientos del cliente

OBJETO: Realizar seguimiento a diferentes aspectos de la operación para garantizar la satisfacción del cliente en todos los procesos de la cadena de valor

ALCANCE

Desde: Identificar requerimientos a gestionar.

Hasta: Ejecutar acción a seguir de acuerdo con los resultados del control.

Para el seguimiento a los requerimientos del cliente se tendrá en cuenta: ver proceso **Anexo-8**

El Service Manager es responsable de:

1. Realizar seguimiento sobre el estado de los requerimientos del cliente en cada una de las etapas de la cadena de valor.
2. Acompañar en las definiciones o análisis de riesgos del servicio para el cliente, en los casos que el Project Manager lo requiera.
3. Consultar con el área de proyectos donde podrá obtener información del proyecto correspondiente a: Servicios Incluidos (equipos, enlaces, operación y mantenimiento), Topología, Tipos últimas millas, anchos de banda, contactos cliente a nivel central y regional, si aplica; tiempo contrato; pruebas a satisfacción de la entrega del servicio, acta de recibo a satisfacción, consideraciones especiales.
4. Los Project Manager deben informar al Service Manager: Cambios en el cronograma de instalación, sobrecostos generados en el proyecto (atribuibles al cliente no a Telefónica Telecom) y solicitud de confirmación en el

alistamiento de áreas y acometidas para implantaciones (solo casos escalados desde la VP de Servicios de Red) solo en los casos en que los tiempos de instalación se vean afectados. Adicionalmente, aviso de incumplimientos y los incumplimientos ya presentados.

5. El Service Manager debe asistir a las reuniones de validación de entrega del cronograma de implantación, reuniones de avance del proyecto (solicitadas por el cliente y/o organizadas por Telefónica Telecom – complejidad alta) y reuniones de entrega del proyecto.
6. Para los seguimientos particulares o reuniones específicas normales de seguimientos de proyectos por parte del Service Manager, no es necesaria la asistencia del Project Manager. Sin embargo, cuando haya temas críticos como incumplimientos en el cronograma, debe haber un acompañamiento por parte del Project Manager para hablar con el cliente.
7. Escalar al Jefe de Atención correspondiente si el cliente manifiesta que las áreas no han dado respuesta oportuna a algún requerimiento. Esto lo hará de acuerdo con lo establecido en la Matriz de Atributos del Servicio.
8. Hacer seguimiento hasta que se cierre el ticket y se obtenga la confirmación de la operatividad del servicio por parte del cliente.
9. Proponer al cliente planes de mejora para aumentar la satisfacción en cuanto al servicio, de los cuales será responsable de hacer seguimiento hasta su implementación. GICS será responsable de elaborar estos planes de mejora.
10. Recibir del Ingeniero de Aseguramiento el reporte de indisponibilidades mes vencido de los clientes TOP y Global, dentro de los primeros cinco (5) días hábiles del mes. Calcular el valor de la nota crédito que se le debe aplicar

sobre la facturación del cliente teniendo en cuenta el contrato con el cliente o la Tabla de indisponibilidad del servicio suministrada por la Gerencia de Mercadeo.

11. Diligenciar y enviar el formato establecido para la aplicación de la nota crédito por indisponibilidad del servicio, máximo a los dos (2) días hábiles siguientes a la conciliación con el cliente, a la siguiente cuenta de correo electrónico asignada para este trámite.

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Service Manager

Realizar cierres de Ciclo a los Reclamos.

OBJETO: Verificar con los clientes la satisfacción respecto a la solución dada a sus reclamos comerciales.

ALCANCE

Desde: Consultar información para realizar el cierre de ciclo.

Hasta: Registrar el resultado del cierre de ciclo en el Sistema de Información correspondiente.

Una vez se hace el seguimiento de los casos se realizaría el cierre de ciclo a los reclamos esto tendría un responsable del área correspondiente en este caso el Back Office quien es quien hace los tramites de investigación y solución: ver proceso **Anexo-9**

El Auxiliar Administrativo es responsable de:

1. Consultar la información del caso, la carta de respuesta y verificar que en los Sistemas de Información se hayan ejecutado las acciones descritas en la carta. En caso de encontrar inconsistencias, debe informar al Service Manager correspondiente para que él gestione con las áreas la solución del caso.

2. La actividad cierre de ciclo se realizará al 10% de los clientes, garantizando que el 50% de esa muestra corresponda a Clientes TOP y Global.
3. Para el cierre de ciclo de los clientes TOP y Global, si después de tres intentos, en diferentes momentos no se logra contacto con el cliente, se cambia el estado en el Sistema de Información correspondiente, a “Cierre no efectivo”, y en el caso de clientes Corporativos, se hará un solo intento, y si este es no efectivo, se registra la observación en el Sistema de Información correspondiente.
4. Únicamente cuando el cliente confirma que recibió la respuesta, se determina el nivel de satisfacción del cliente con la gestión de su reclamo comercial.
5. Registrar en el Sistema de Información correspondiente, los resultados de la gestión. Cuando el cliente manifiesta inconformidades, se debe informar al Jefe Atención Sector, Gerente de Proyecto (Contratista) y al Service Manager.
6. Consultar en el Sistema de Gestión de Requerimientos la respuesta e informarla al cliente.

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Call Center Técnico

Identificar y Atender requerimientos desde el Call Center

OBJETO: Identificar y atender los requerimientos presentados por los clientes del segmento empresas en el Call Center.

ALCANCE

Desde: Identificar el segmento y subsegmento al que pertenece el cliente.

Hasta: Tipificar el contacto con el cliente en el Sistema de Información del Call Center y Cerrar la llamada.

Ver proceso ***anexo-10***

Como políticas para el call Center Comercial se debe tener en cuenta:

El agente de Servicio del Call Center (Inbound) es responsable de:

1. Identificar mediante la base de datos de clientes del segmento Empresas, publicada en el Sistema de Información del Call Center, el subsegmento al que pertenece el cliente para brindarle el nivel de atención correspondiente de acuerdo con lo establecido en el Modelo de Atención clientes segmento Empresas.
2. Indagar el tipo de cliente (Negocios o Residencial), y transferir la llamada al Call Center correspondiente usando el Guión de recibir, transferir y cerrar llamadas realizadas al Call Center Segmento Empresas.
3. Verificar si los datos suministrados por el contacto telefónico corresponden a los registrados en el sistema de información de Call Center. Los datos solicitados entre otros, son:
 - a. Nit
 - b. Nombre de la empresa
 - c. Teléfono de contacto
 - d. Ciudad
 - e. Departamento
4. Identificar si el tipo de requerimiento que presenta el cliente es comercial o técnico. En caso de ser un requerimiento comercial, identifica e indaga con el cliente el requerimiento para tipificarlo de acuerdo con la Matriz de Tipologías Reclamos Comerciales Clientes Segmento Empresas.
5. Confirmar periódicamente con el cliente, los siguientes datos dependiendo del proceso de actualización de la base de datos:

- a. Nit
 - b. Nombre de la empresa
 - c. Nombre del contacto
 - d. Teléfono
 - e. Dirección de envío de correspondencia
 - f. Correo electrónico
 - g. Observaciones que el cliente pueda manifestar.
6. Verificar si el tipo de requerimiento del cliente lo puede atender en línea o si requiere de otras áreas. Esta verificación la hace consultando la Matriz de Tipologías Reclamos Comerciales Clientes Segmento Empresas.
7. Sí el requerimiento presentado por el cliente no cumple con los requisitos, le informa cuáles son los requisitos que se necesitan para tramitar y atender el requerimiento. En caso de necesitar soportes, le comunica los medios por los que los puede hacer llegar (correo, fax, original).
8. Registrar en el Sistema de Información del Call Center, los requerimientos que no pudo atender en línea, identificando los siguientes datos básicos, entre otros:
- a. Nombre del cliente
 - b. Nit
 - c. Tipo de información
 - d. Número telefónico de contacto
 - e. Observaciones
 - f. Correo electrónico

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Call Center Técnico

Brindar Soporte técnico

OBJETO: Brindar soporte técnico y registrar los requerimientos técnicos reportados por los clientes sobre los productos y servicios del portafolio del segmento Empresas.

ALCANCE

Desde: Indagar el motivo del requerimiento técnico que presenta el cliente

Hasta: Brindar soporte de primer nivel o registrar la falla en el sistema correspondiente.

Ver proceso soporte técnico **Anexo-11**

Este proceso igualmente cumpliría con unas políticas en su desarrollo y son:

El Agente de Servicio del call center (Inbound) es responsable de:

1. Indagar con el cliente el servicio que está presentando la falla y realizar preguntas filtro para determinar el tipo de falla. De igual manera, le solicita al cliente, entre otros, los siguientes datos:
 - a. Nombre de la sede o sucursal de la empresa
 - b. Ciudad de origen de la llamada
 - c. Servicio y descripción de la falla que presenta.

2. Consultar en el Sistema de Documentación de Fallas el avance que se encuentre registrado para brindar la información al cliente, en el caso de que el cliente solicite información acerca de la falla reportada.

3. Verificar en los Sistemas de Información a los que tenga acceso, el registro de un ticket masivo. Si existe un ticket masivo, debe abrirse un ticket independiente por cada cliente que llama, indicando “falla masiva”.

4. Identificar según la descripción dada por el cliente, la causa de la falla, teniendo en cuenta las tipologías en el Sistema de Documentación de Fallas, correspondientes a:
 - a. Sin servicio
 - b. Sin calidad del servicio

5. Brindar el soporte técnico de primer nivel ejecutando las verificaciones básicas del canal, ejecutando el proceso de reiniciar equipos, desconectarlos en algunas ocasiones dependiendo del servicio que se reporta y verificando señalización para corroborar dónde se encuentra la falla.

6. Registrar la falla reportada por el cliente en el Sistema de Documentación de fallas, e informar al cliente el número de ticket asignado para seguimiento del caso, Si el soporte de primer nivel no soluciona la falla.

ESTRUCTURA DE PROCESOS: Call Center Técnico

Comunicación con el Cliente

OBJETO: Contactar al cliente para informarle sobre la gestión de ticket a través del Call Center Técnico.

ALCANCE

Desde: Consultar información para realizar Outbound o contacto.

Hasta: Contactar al cliente y registrar la gestión en el Sistema de Documentación de fallas.

Ver proceso de contacto con el cliente **Anexo -12**

Este proceso tiene como fin cerrar hacer seguimiento, mantener informado al cliente o en su defecto cerrar el requerimiento técnico.

Se tienen en cuenta las siguientes políticas:

El Agente de Servicio del Call center (Outbound) es responsable de:

1. Consultar el registro de los clientes a los cuales debe realizarles outbound telefónico y clasificarlo de acuerdo con la tipología de contacto:
 - a. Avance de ticket.
 - b. Solicitud para aprobación y/o confirmación de las ventanas de mantenimientos preventivos y correctivos
 - c. Notificación a Service Manager por reporte de fallas para casos especiales.
2. Informar al cliente, los avances registrados en el Sistema de Documentación de Fallas, hasta la solución de la falla del servicio, para garantizar que se le esté brindado al cliente información constante sobre la falla reportada, de acuerdo con lo establecido en la matriz de atributos.
3. Realizar tres intentos de contacto para poder dar avance al cliente o solicitar cierre de ticket al cliente. Cuando no se logra un contacto efectivo con el cliente, le envía correo electrónico informándole la solución de la falla y así mismo, solicitar su autorización para cerrar el ticket, aclarando que de no responder el correo enviado se entenderá aprobado el cierre de ticket. El tiempo estimado para la recepción de la respuesta por parte del cliente es de 24 Horas.
4. Verificar mediante contacto con el cliente si el caso fue solucionado satisfactoriamente. De lo contrario, informa a al contacto respectivo en Soporte Técnico, para que solucione el caso y devuelve el ticket al estado correspondiente.
5. Si el contacto se realiza para autorizar cierre de ticket, el Agente de Servicio (Outbound) informa al cliente la solución dada a la falla y solicita su autorización para cerrar el ticket.

6. Si durante el contacto con el cliente, éste no autoriza el cierre del caso hasta que no se le envié el informe de indisponibilidad del servicio, el Agente de Servicio (Outbound) debe informar al Coordinador sobre este requerimiento, quien será él responsable de solicitarlo a la Gerencia de Gestión Integral Clientes y Servicios y enviarlo al cliente

7. Consultar en el correo electrónico del Call Center la programación de mantenimientos teniendo en cuenta:
 - a. Mantenimiento preventivo: La solicitud debe ser enviada con cinco (5) días hábiles de anticipación.
 - b. Mantenimiento correctivo: únicamente se realiza la notificación a través de correo electrónico, por la urgencia de la ventana de mantenimiento a desarrollar.

8. Enviar correo electrónico a todos los clientes afectados por el mantenimiento, solicitando la autorización para la realización de la ventana. Si no se recibe respuesta por parte del cliente, en un plazo de 48 horas, se establecerá contacto telefónico con el cliente y así solicitar su aprobación.

Todo lo anterior se define en una sola palabra, **SATISFACCIÓN DE CLIENTES** y como se ha dicho en varias oportunidades es Asegurar y aumentar la satisfacción de los clientes, formulando las estrategias, supervisando el cumplimiento a través del monitoreo de indicadores y procesos, y garantizando que el soporte y los servicios suministrados al cliente, cumplan con los estándares de calidad implementado el modelo de atención definido, con el propósito de disminuir las reclamaciones, lograr una atención más personalizada como lo demanda actualmente el mercado y por supuesto ser líderes en el mercado de la Telecomunicaciones.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

- Las mejoras planteadas en el trabajo se espera sena tomadas en cuenta para el desarrollo de los proceso internos de la compañía, pensando siempre en el bienestar y la satisfacción de nuestros clientes creando un vinculo de fidelidad y evolución a largo plazo.
- Los proceso actuales en telefónica fueron creados individualmente sin que estos tuviesen una secuencia, por lo cual, las mejoras planteadas ayudarán a que se estructuren y se realice renovación en cada uno de los departamentos internos de la compañía de una manera organizada y segura lo cual llevará a desarrollar un método integral que beneficiara a todos los actores disminuyendo las quejas y reclamos en tiempos de respuesta.
- Telefónica Colombia es una de la empresas más grandes y reconocida de nuestro país, la cual esta en proceso de expansión geográfica a nivel nacional donde existen empresas muy bien posicionadas y con trayectoria, por lo cual debe esforzarse en estabilizar sus procesos y manejo interno.
- Es muy amplio el tema de Servicio dado que se trata de mantener relaciones con el cliente a largo plazo, promoviendo la confianza, generando satisfacción y orientando los servicios a la generación de valor. Por otro lado en la tecnología se tiene una evolución y por lo tanto debe mantenerse a la vanguardia.
- Logramos evidencia la falencia que tiene la compañía desde un punto de vista externo donde los procesos básicos que se proponen evidencia mejoras estructurales que eslabonan cada una de las áreas optimizando los tiempos, reorganizando funciones, estandarizando las divisiones de trabajo y generando mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Documentación Telefónica Telecom, Intranet de Telefónica

Las Diez Reglas de SAM WALTON”

MARTÍNEZ MAURICA, Juan Ramón y HOROVITZ, Jacques. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente.

Código de comercio ley 142 de 1994.

www.esteticalink.com

www.derf.com.ar/

www.salesforce.com

ANEXOS

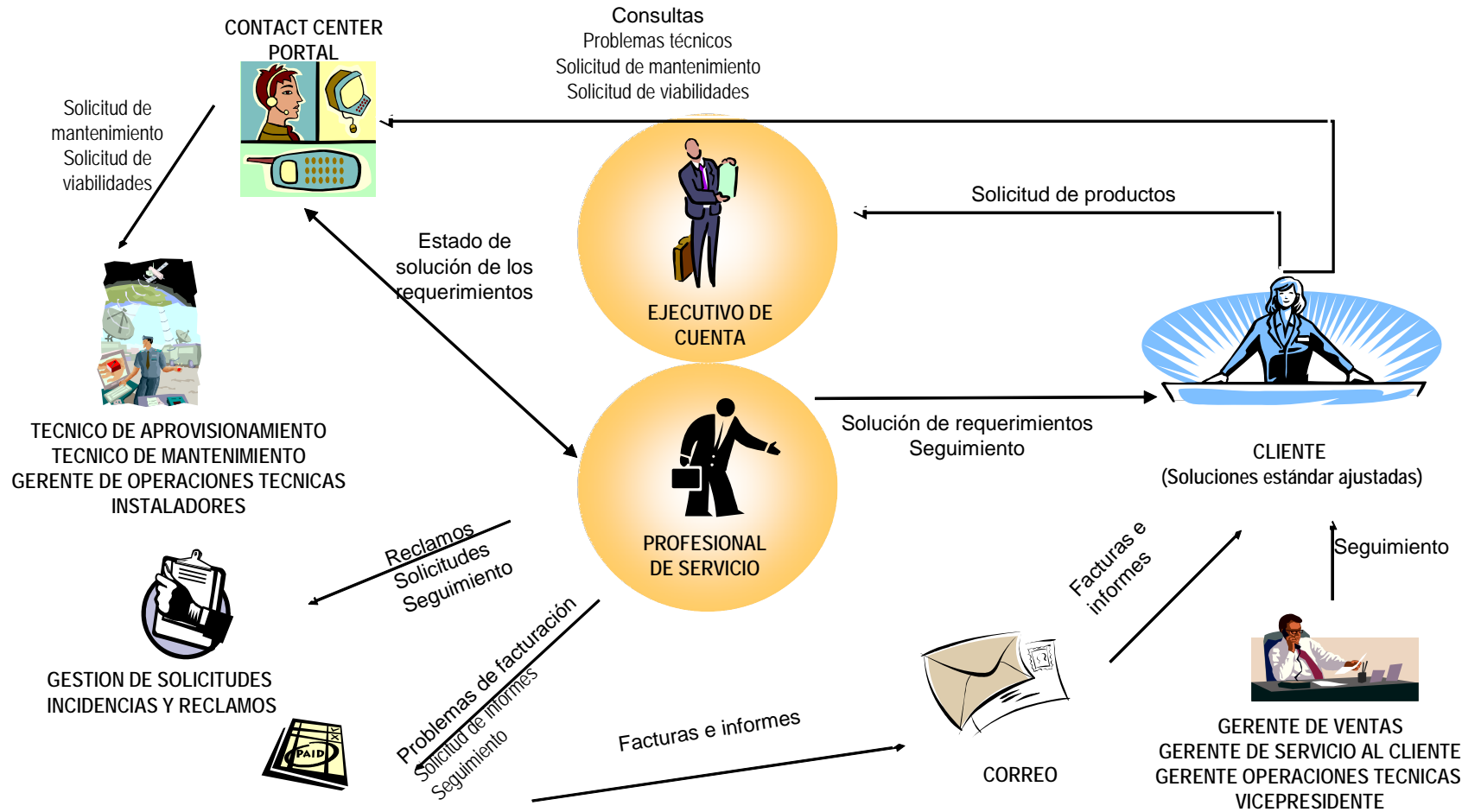
ANEXO 1. ESQUEMAS DE ATENCIÓN

Esquema de atención Gran Sello

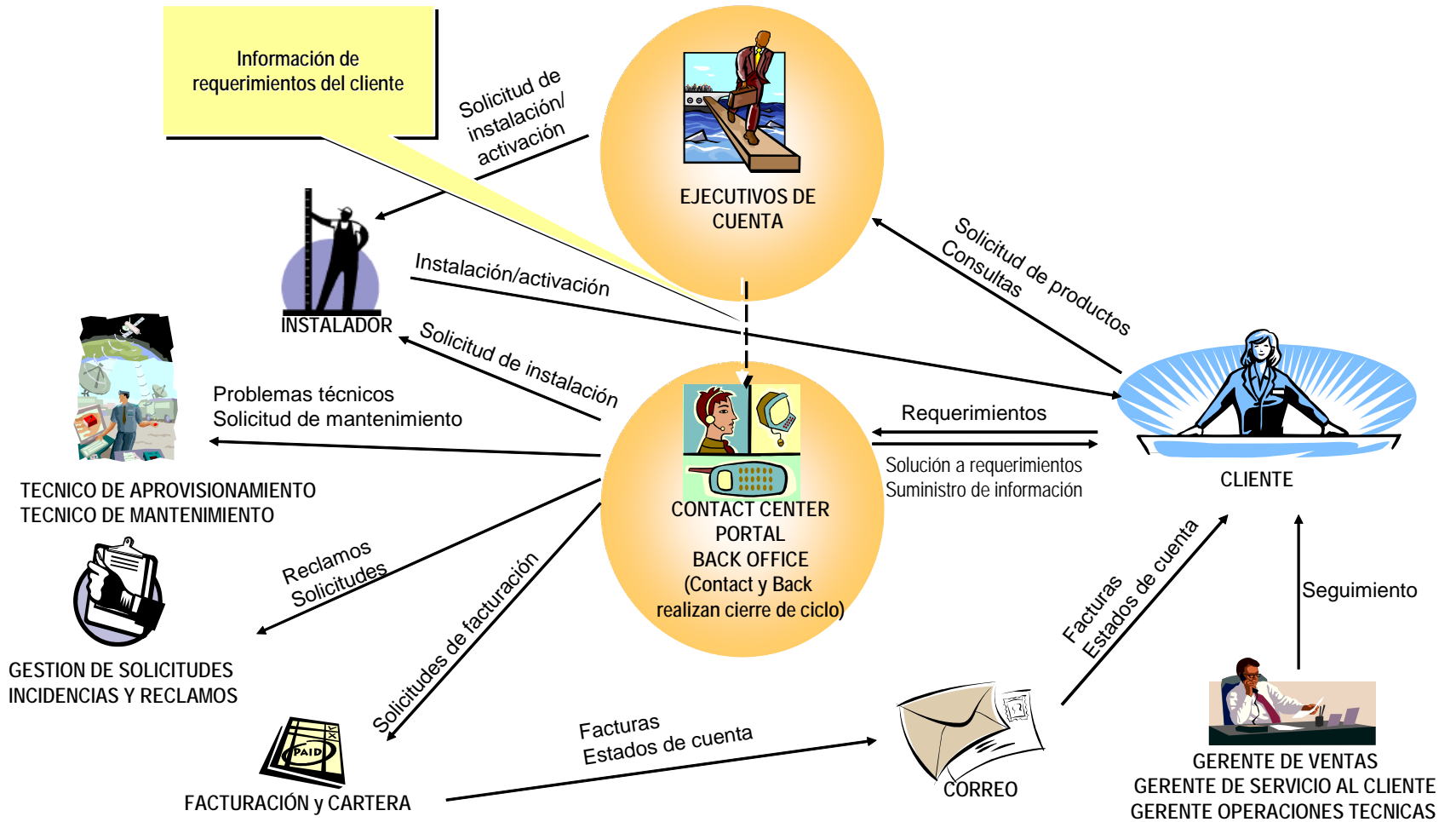


Nota: Las llamadas reportando problemas técnicos son recibidas por el Contact Center, para ser filtradas y direccionadas al Grupo de Gestión del área de Operaciones Técnicas.

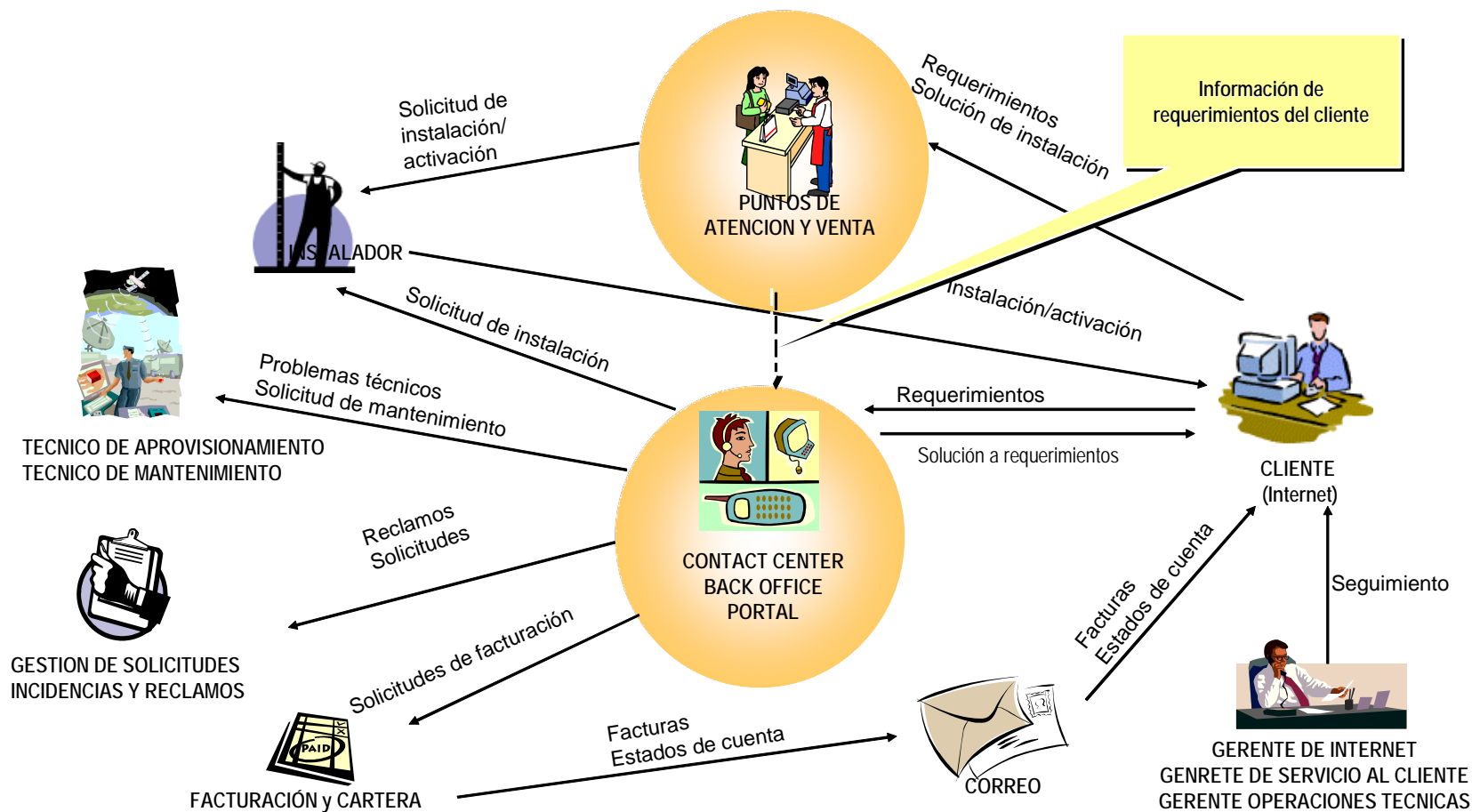
Esquema de atención Extra Sello



Esquema de atención Súper Sello

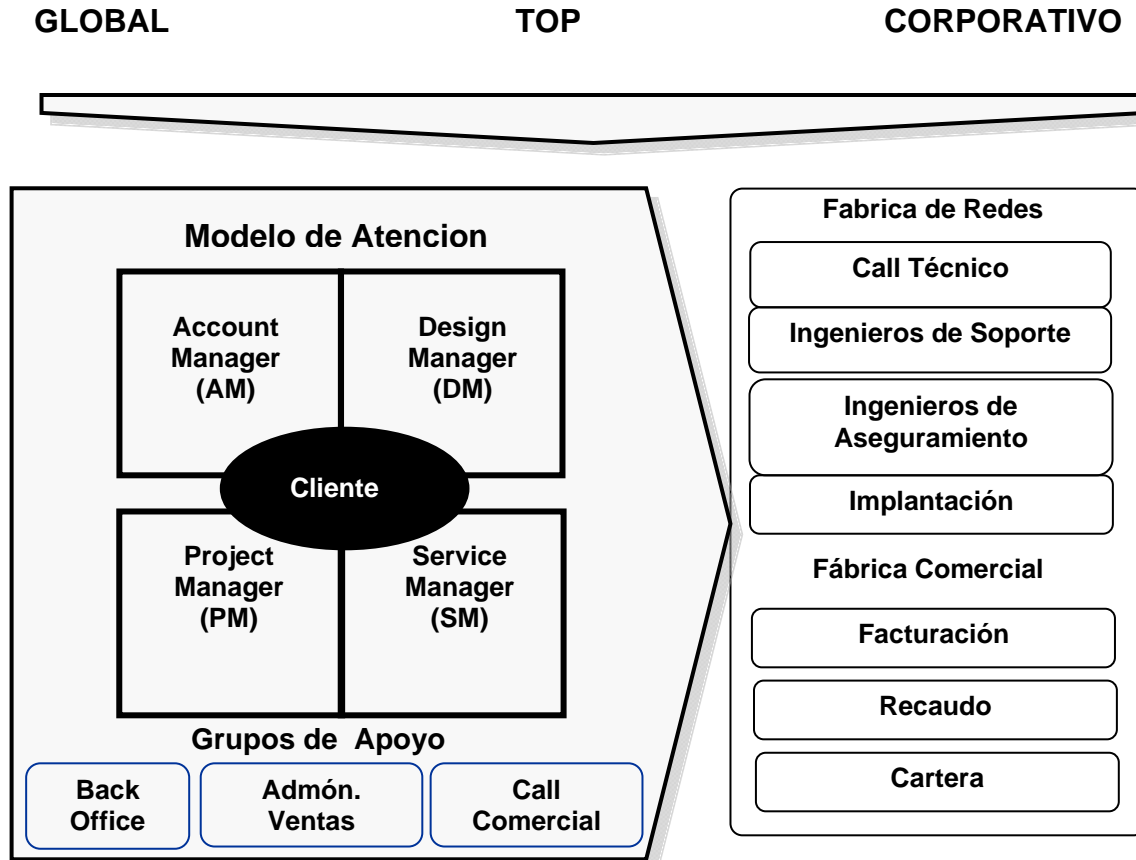


Esquema de atención Masivo

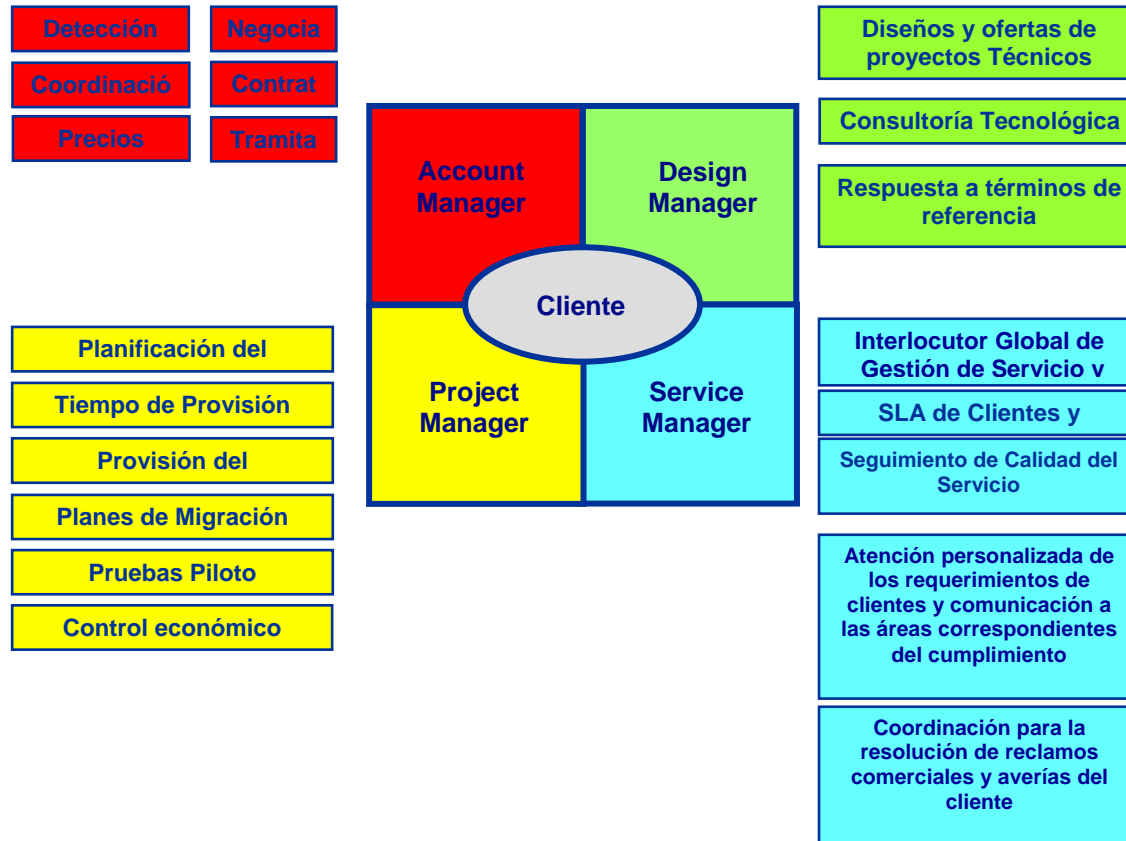


ANEXO 2. ESQUEMA DE ATENCIÓN PROPUESTO

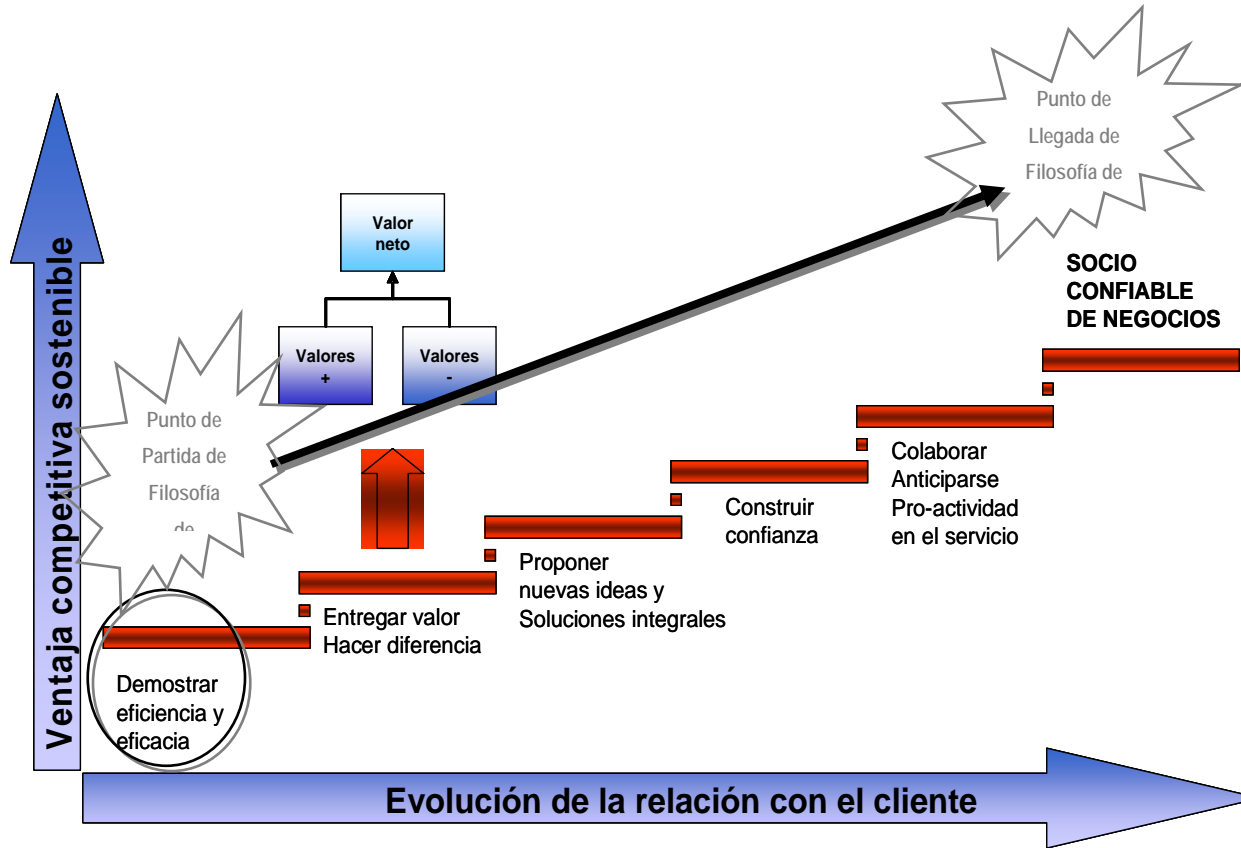
Esquema de Atención Propuesto para todos los clientes según la clasificación.



Resumen de las Actividades del Equipo de Atención



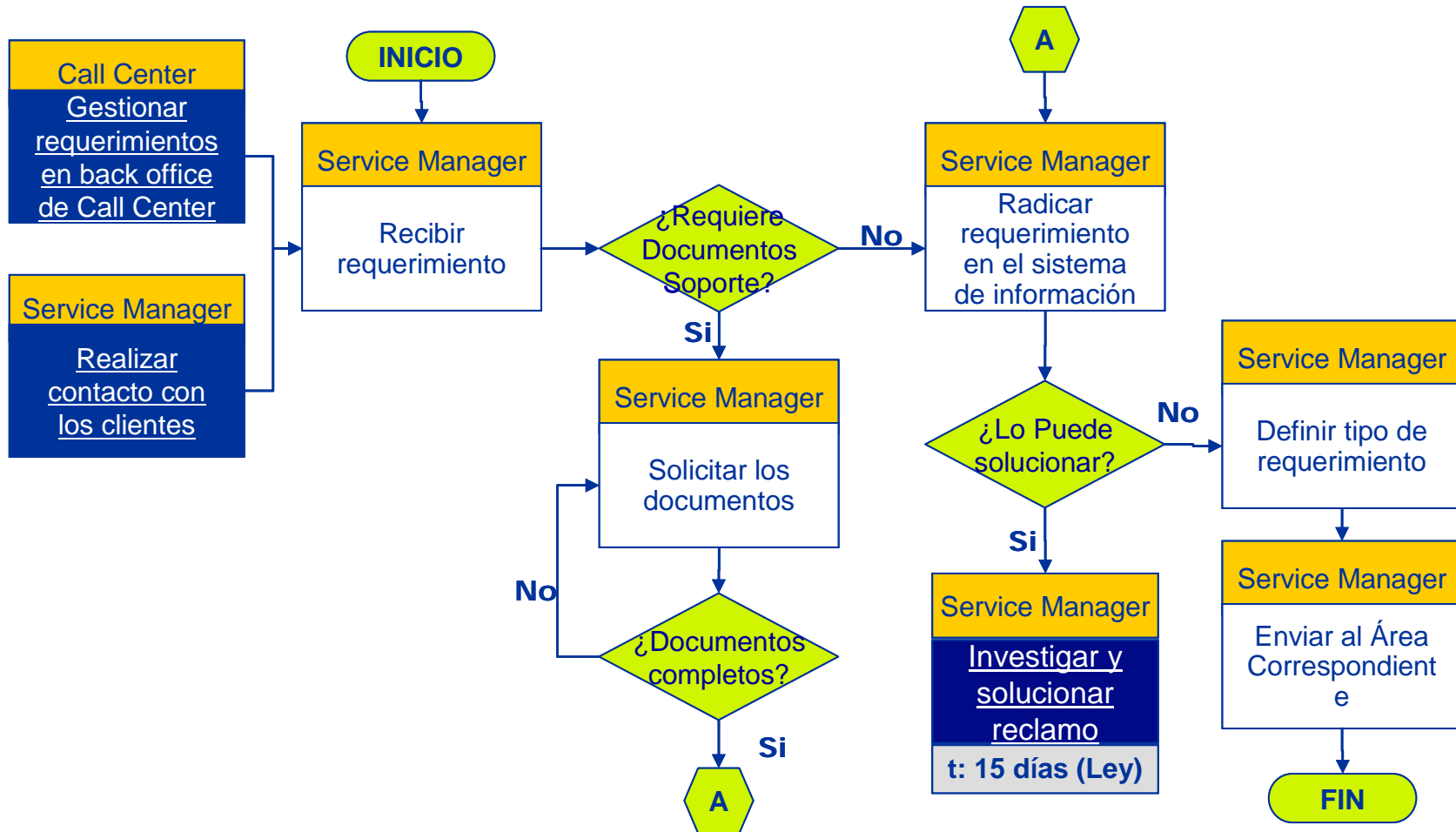
ANEXO 3. EQUEMA DEL ENFOQUE



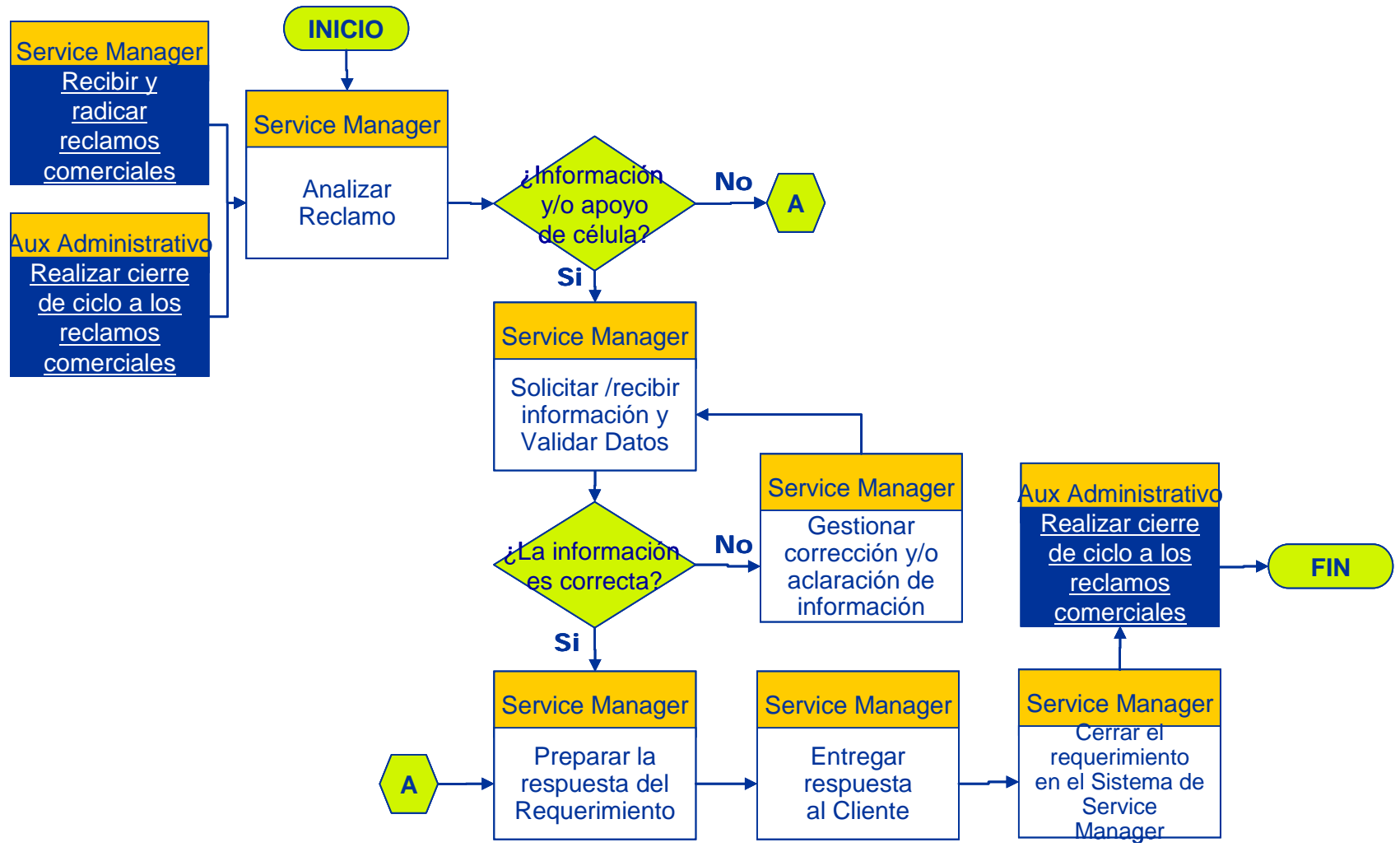
ANEXO 4. ESQUEMA DE REQUERIMIENTOS



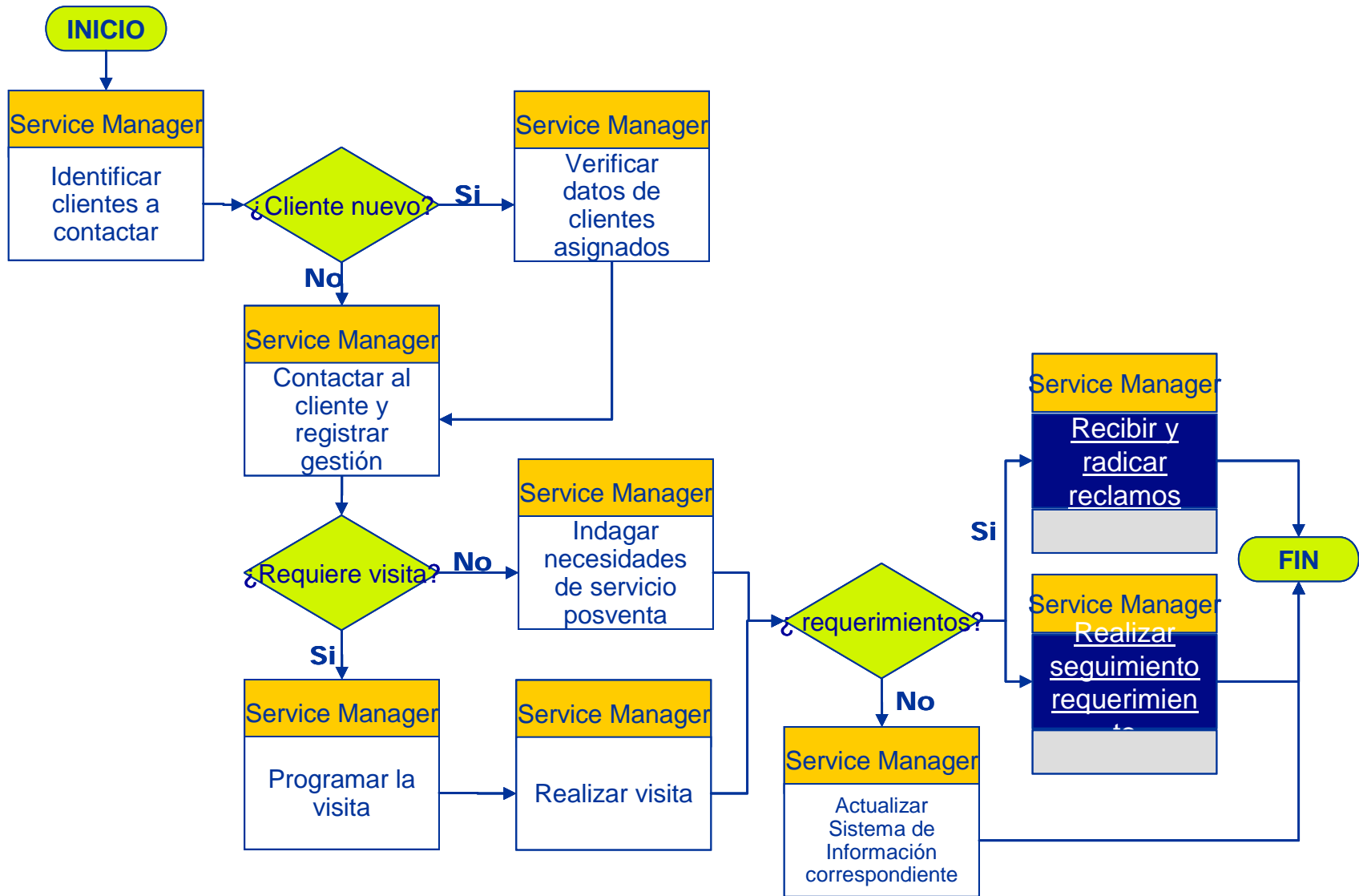
ANEXO 5. PROCESO DE RECIBIR Y RADICAR RECLAMOS COMERCIALES



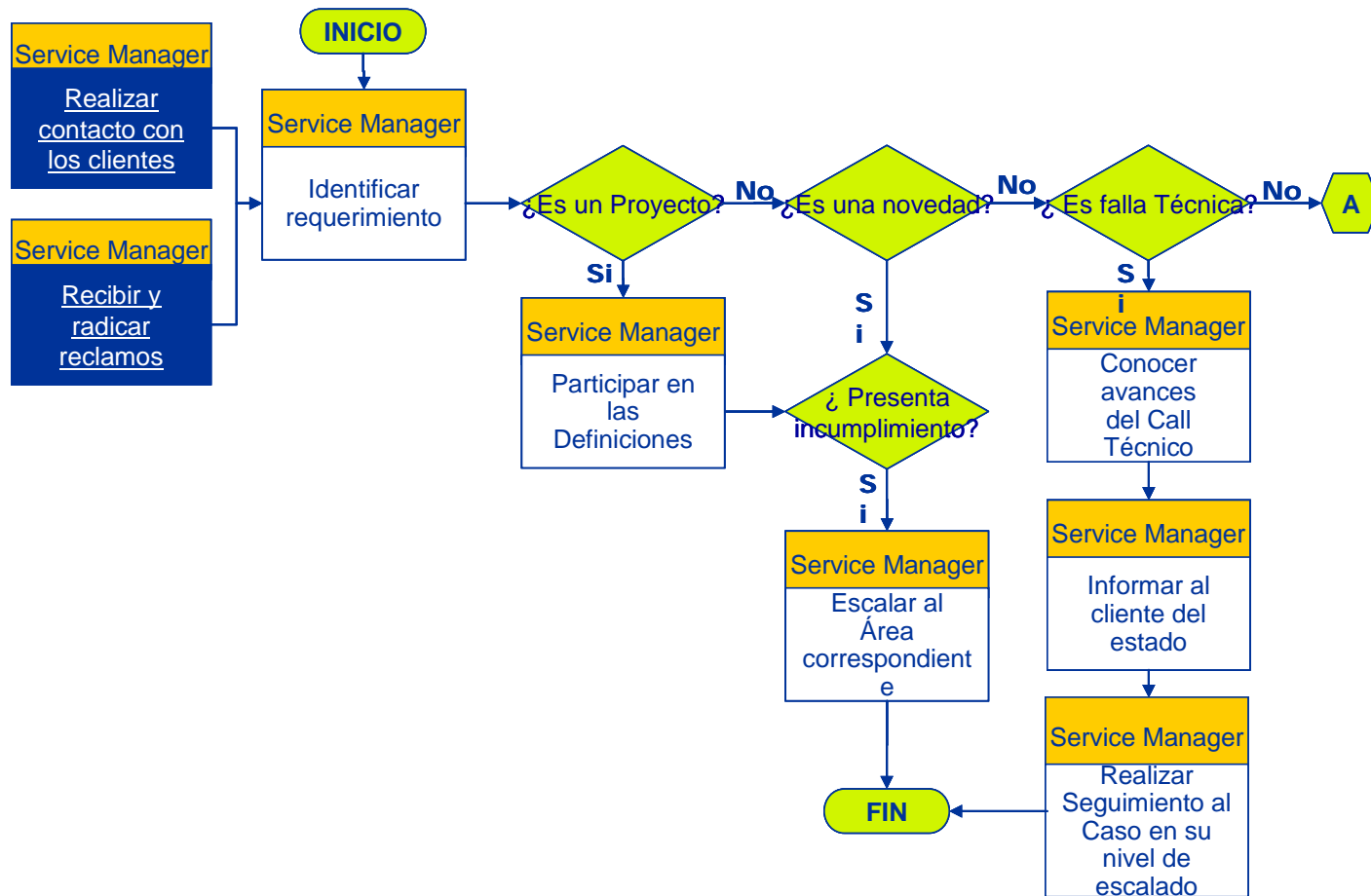
ANEXO 6. PROCESO DE INVESTIGAR Y SOLUCIONAR RECLAMOS COMERCIALES

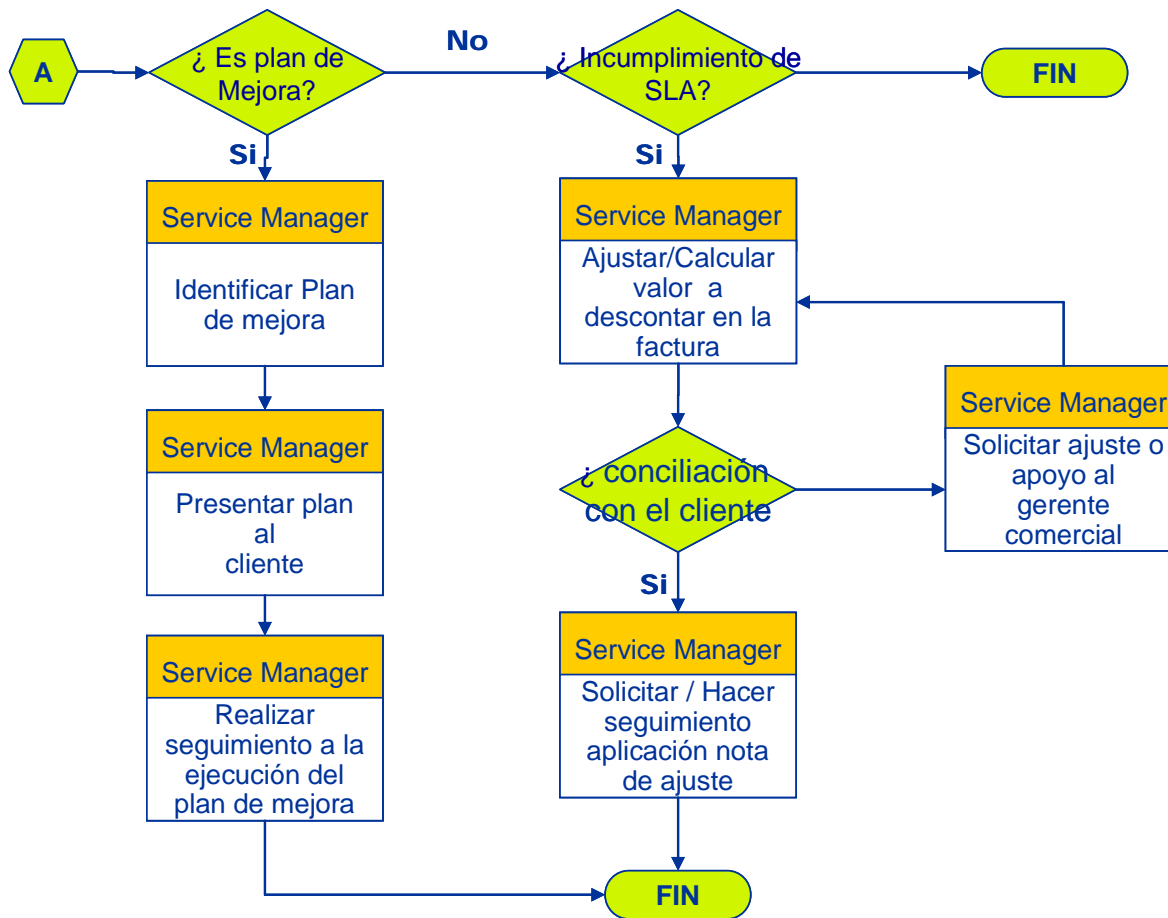


ANEXO 7. PROCESO DE CONTACTO CON EL CLIENTE.

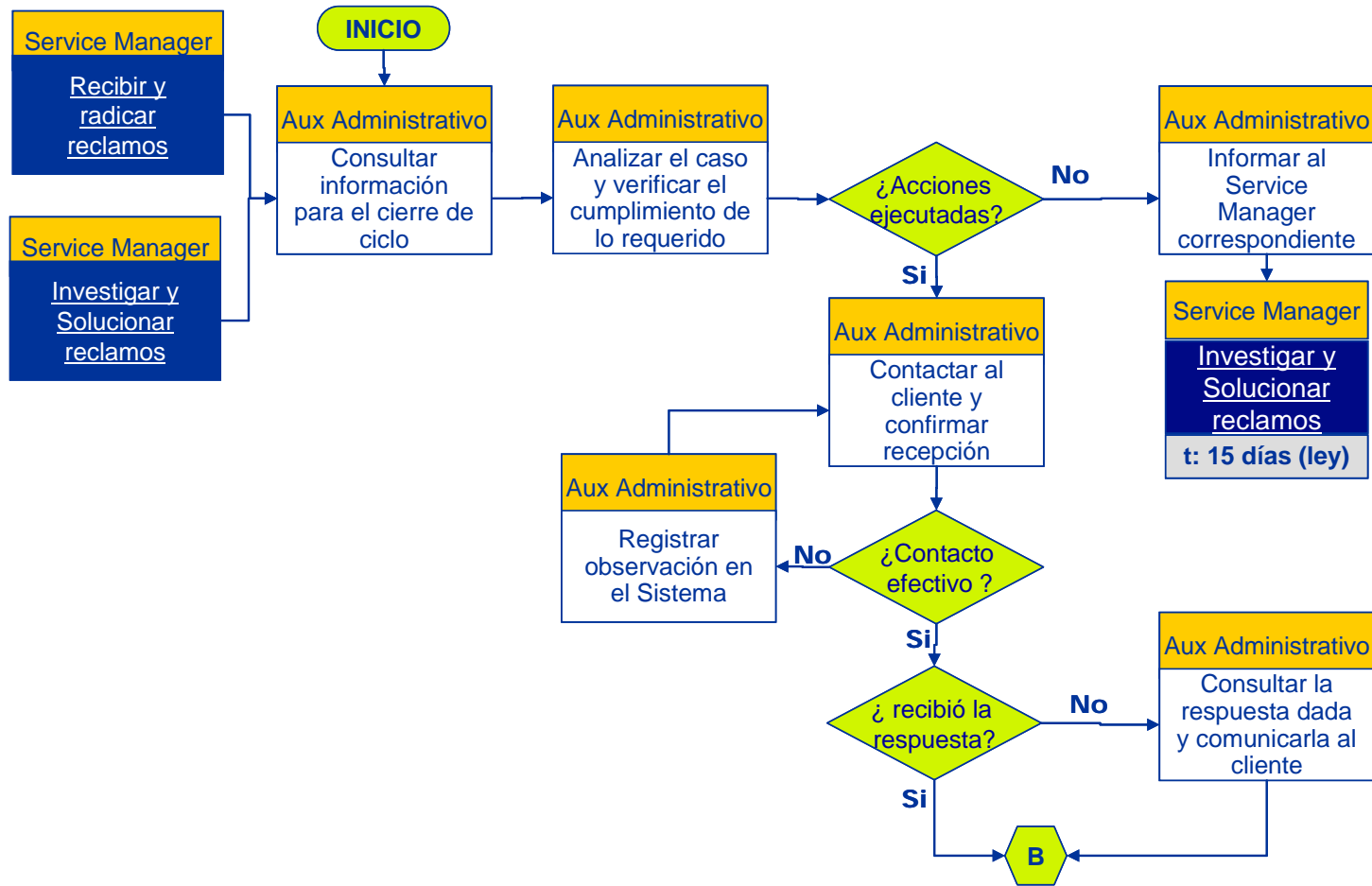


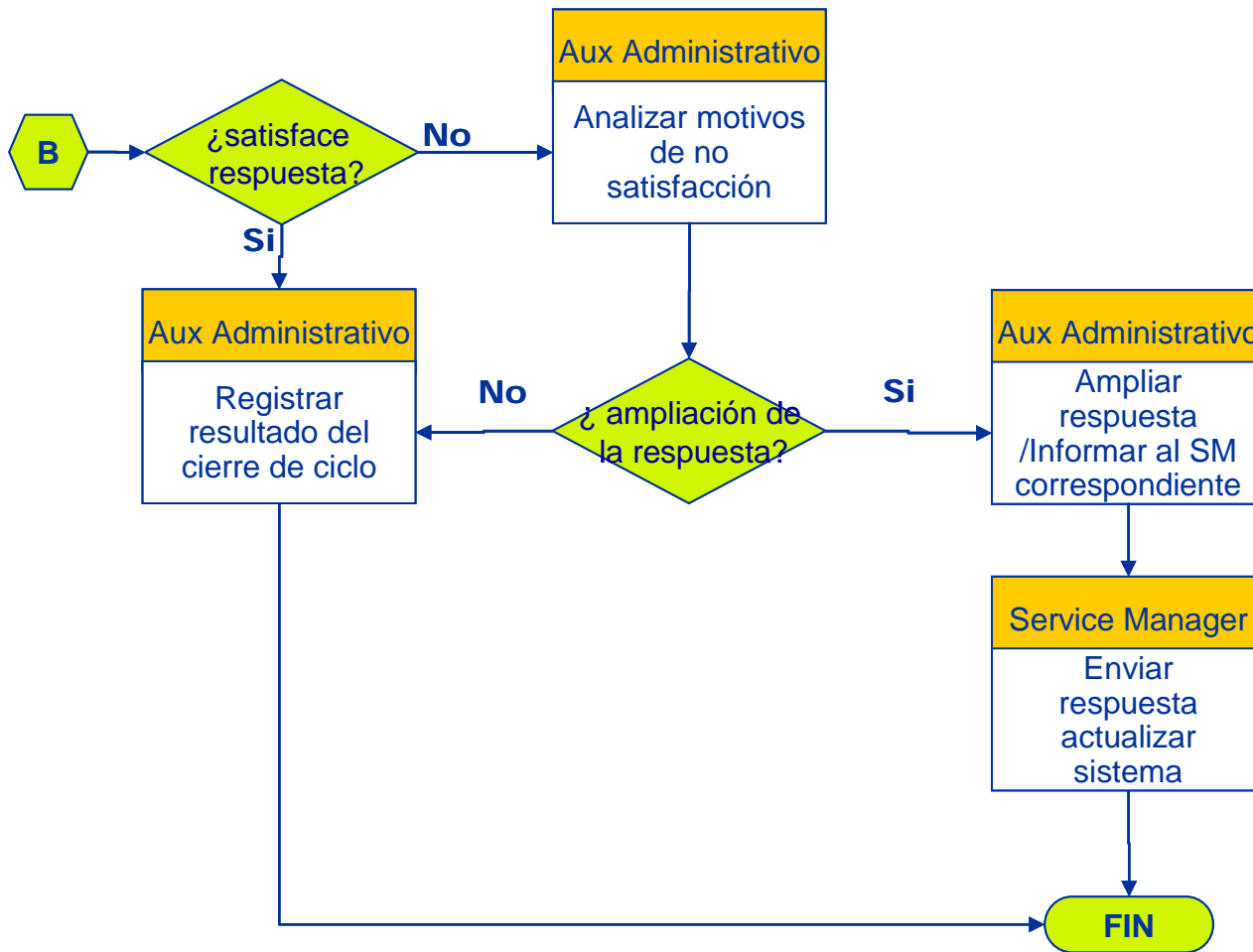
ANEXO 8. PROCESO DE SEGUIMIENTO A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE



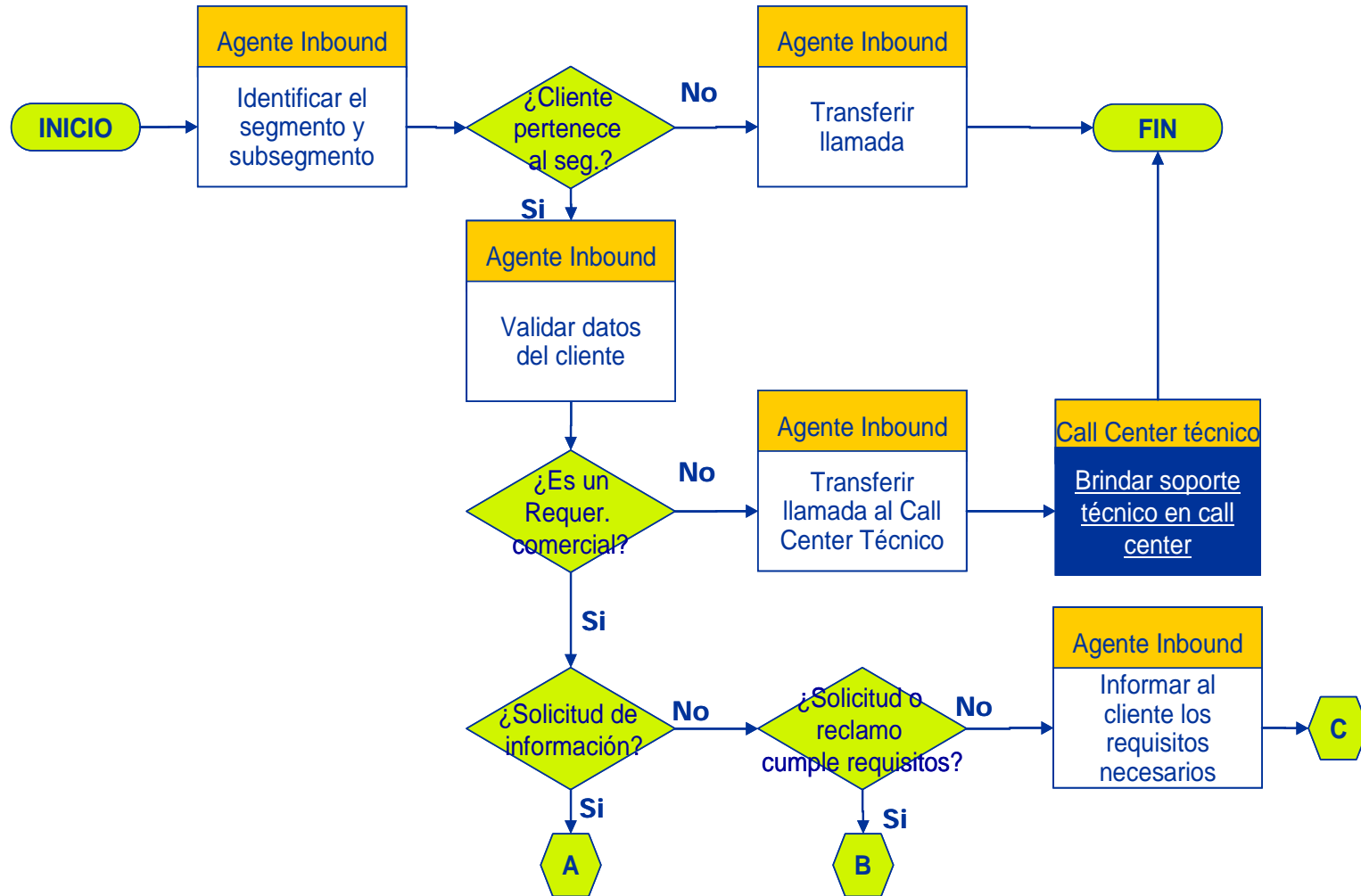


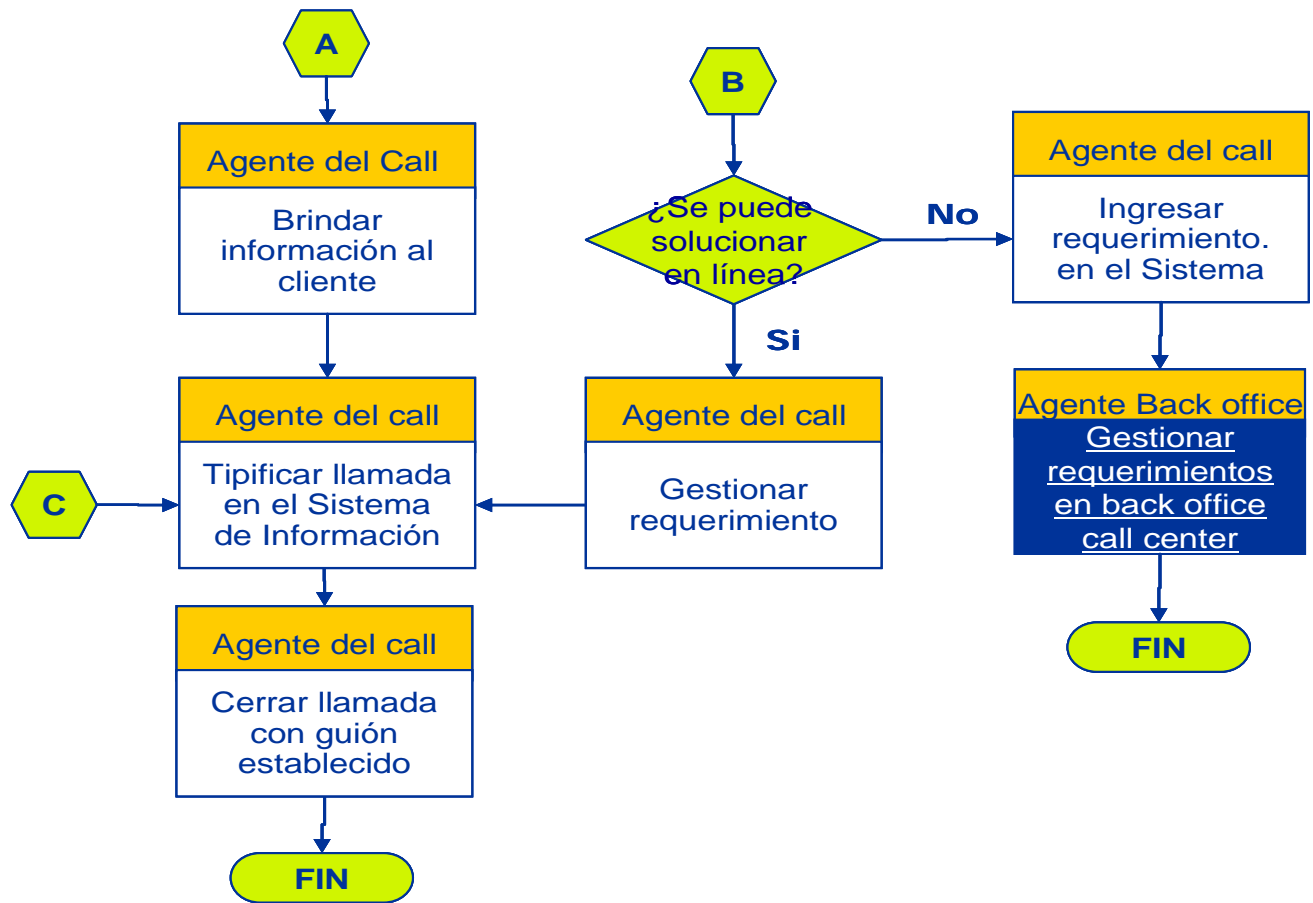
ANEXO 9. PROCESO DE CIERRE DE CICLO A LOS RECLAMOS



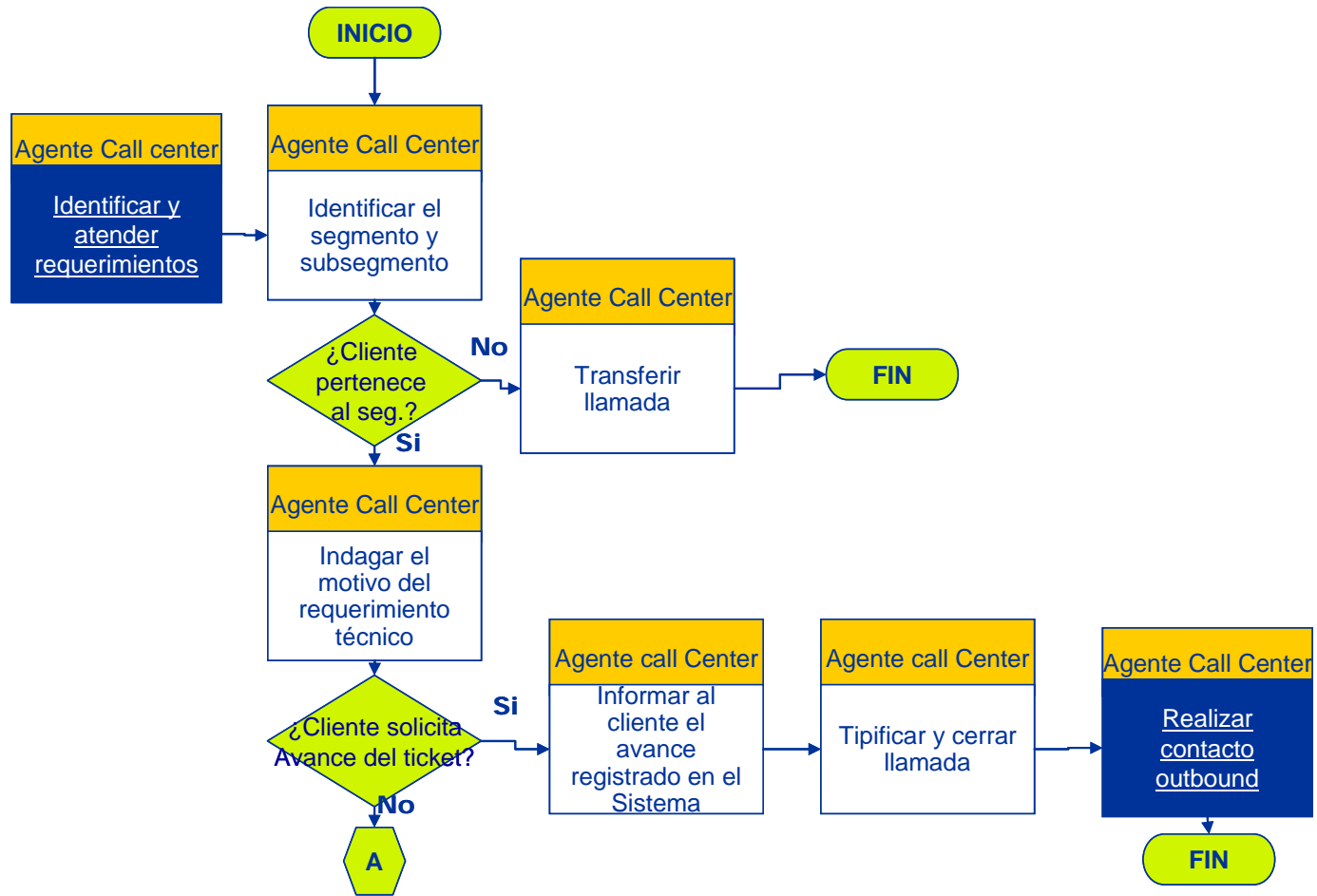


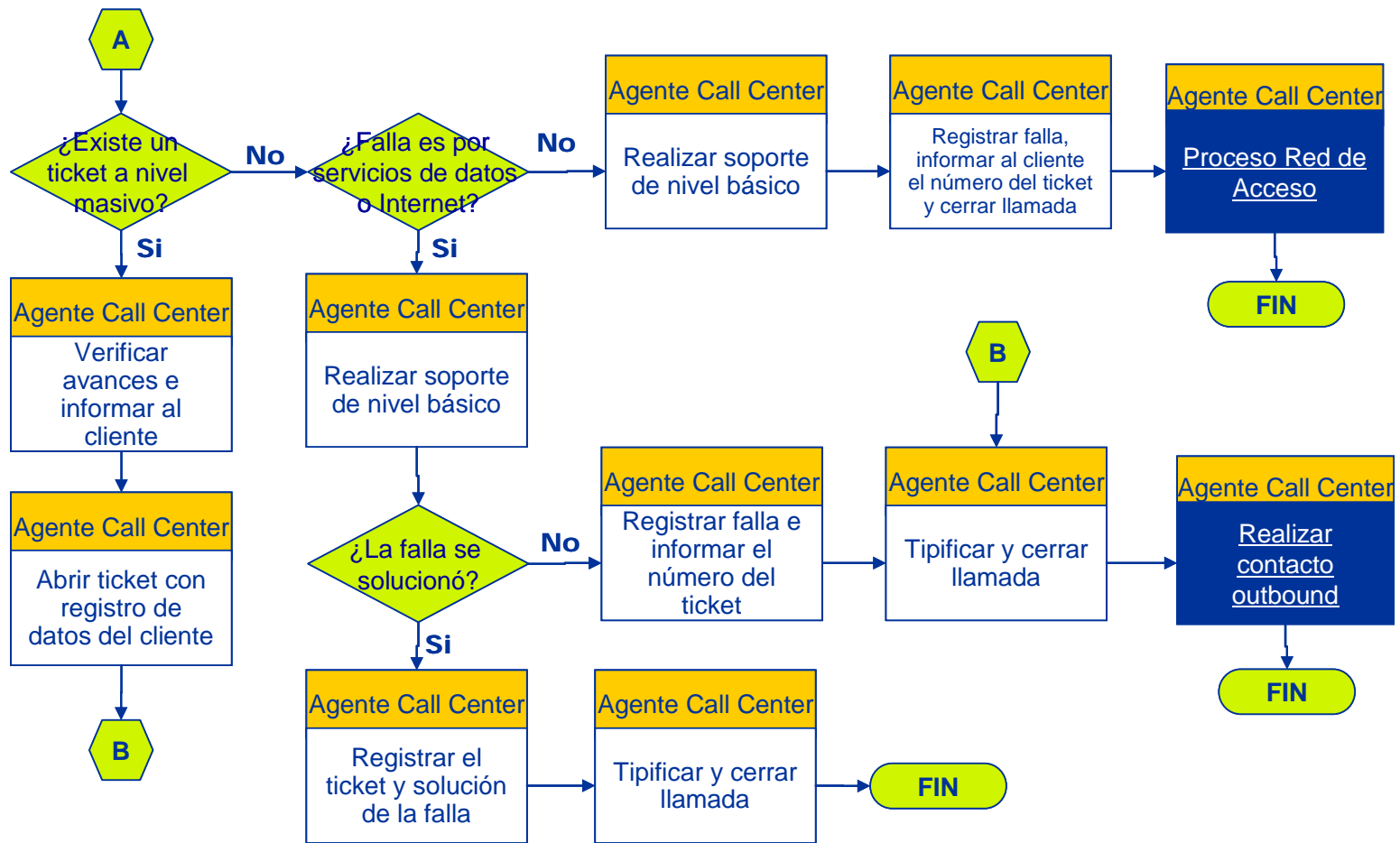
ANEXO 10. PROCESO DE IDENTIFICAR Y ATENDER REQUERIMIENTOS EN EL CALL CENTER





ANEXO 11. PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO CALL CENTER





ANEXO 12. PROCESO DE CONTACTO CON EL CLIENTE CALL CENTER

