

## **Anexo III.9.1**

### **Modelo de Atención de Clientes**

Estudio Tarifario de la  
Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A.  
para los Servicios Afectos a Fijación Tarifaria 2009-2014



## **INDICE MODELO DE ATENCIÓN DE CLIENTES**

I. INTRODUCCIÓN	3
II. MODELO DE ATENCIÓN DE CLIENTES MASIVOS	4
III. MODELO DE ATENCIÓN DE CLIENTES EMPRESA	14

## I. INTRODUCCIÓN

La empresa eficiente diseñada para prestar los servicios afectos a regulación tarifaria se encuentra inserta en un mercado que enfrenta un agresivo escenario competitivo, regulatorio y de mercado, lo que marca una fuerte agresividad comercial.

Es por ello que el Modelo de Atención de Clientes juega un rol central en el diseño de la empresa eficiente, por cuanto en una organización orientada al cliente es este modelo el que definirá los estándares de atención y los parámetros de calidad que deberán ser considerados por todas las actividades de la empresa eficiente. En particular, el Modelo de Atención de Clientes realiza definiciones que deben ser incorporadas ya sea en el costeo de las inversiones, por ejemplo el número y tipo de oficinas comerciales; en el modelo de Recursos Humanos, por ejemplo si la atención comercial se hace con personal interno o externo; o en los costos de Bienes y Servicios, por ejemplo con el estándar de atención de los Call Center.

La empresa está presente en todos los segmentos de clientes, en todo el territorio nacional y se enfoca a los clientes en forma segmentada, diferenciando su estrategia comercial en dos grupos de clientes, por una parte el Segmento Masivo que incorpora clientes residenciales y clientes de Negocios (Pymes) y el Segmento Empresas que considera clientes Corporaciones y Empresas.

El entorno de mercado que enfrenta la empresa eficiente, se caracteriza por:

- Creciente competencia en el mercado a nivel nacional.
- Fuerte expansión de competidores a regiones
- Competencia consolidada en la Región Metropolitana
- Competencia con estrategia de desceme del mercado.
- Fuerte competencia en clientes Corporaciones y Grandes Empresas.
- Operadores especializados en este segmento de mercado.
- Oferta de planes alternativos en función del consumo específico de grupos de clientes.
- Transferencia de tráficos hacia redes privadas, en el caso de Empresas.
- Fuerte sustitución de tráfico fijo por tráfico móvil
- Tendencia general del mercado de Empresas hacia una mayor convergencia en servicios y tecnologías
- 

Todo esto involucra que las empresas centren sus esfuerzos en lograr diferenciarse de sus competidores, siendo la variable clave la calidad de servicio percibida por los clientes, lo que redundará en lograr un cabal conocimiento del perfil o características de sus consumidores y qué gatilla la satisfacción de los clientes.

De esta manera, la empresa eficiente requiere centrar su organización con foco en la calidad de servicio que entrega a sus clientes y constantes esfuerzos orientados a ser la empresa líder en

experiencia de servicio, con lo cual un tema focal es la estrategia de atención de clientes, en todo el ciclo de vida que mantiene con la empresa.

En este contexto se reconoce que los clientes de telefonía tienen distintas necesidades de consumo y diferentes estándares de servicio, en base a la necesidad que satisfacen. Es así como se segmentan los clientes en los siguientes tipos: Clientes Masivos Residencial y Negocios (micro y pequeñas empresas -Pymes) y Clientes Corporaciones y Empresas.

Esta segmentación además permite a la Empresa Eficiente mejorar su competitividad con otras operadoras telefónicas, satisfacer en forma más eficiente las necesidades de cada segmento y orientar sus recursos y procesos internos acorde a estas necesidades y prioridades.

## II. MODELO DE ATENCIÓN DE CLIENTES MASIVOS

Los clientes masivos agrupan dos grandes segmento de clientes, a saber, los clientes residenciales y los clientes micro y pequeñas empresas denominados Negocios en este estudio. Los atributos que permiten distinguir diferentes perfiles de clientes hoy en día, dicen relación a un conjunto de variables no sólo relacionadas con el consumo, sino también con sus estilos de vida, comportamiento de pago, calidad de servicio, amplitud de oferta, entre otras, lo que diferencia claramente los segmentos de clientes. Si bien es cierto, tanto los clientes residenciales como pequeñas empresas buscan la mejor relación precio-calidad, el impacto de no tener esta mejor relación en uno y otro segmento, es distinto, por el servicio en sí, al ser un bien final para el cliente residencial, mientras que para el cliente empresa es un medio para lograr su desarrollo en el mercado.

El grupo de clientes residenciales atiende a la gran mayoría de hogares de Chile, donde la empresa eficiente es líder y requiere fuertes inversiones y niveles de gasto para mantener ese liderazgo, aún con pérdidas de participación de mercado en el tiempo.

Este segmento se caracteriza por ser un segmento en constante lucha por la participación de mercado, de modo que mantener rentable este segmento de clientes, demanda constantes esfuerzos por la calidad del servicio, la fidelización, la oferta de productos y servicios, y el nivel de competencia que se observa en todos los estratos socioeconómicos, no sólo de parte de la telefonía fija sino también de la telefonía móvil.

Para ello, centra su modelo de atención en cuatro pilares estratégicos:

- **Mantener liderazgo** del mercado
- Desarrollar una **cultura de servicio al cliente**, mejorando la Calidad de Servicio
- Lograr **fidelización de nuestros clientes**.
- Modelo diferenciado **de Atención de Clientes**, bajo la premisa de mejora operacional

En el caso de los clientes de micro y pequeñas empresas (Negocios), la misión es atender en forma focalizada las necesidades de comunicación en el mercado de las pequeñas empresas, de modo de aportar valor a su negocio.

Para lo anterior, es fundamental consolidar la operación del modelo de Atención de Clientes desde un prisma en el cual no todos los Clientes de Negocios son iguales. Por cierto, poseen distintas intensidades en función a Valor/Competencia, de acuerdo a tamaño, tenencia de producto y fase en el desarrollo de cada empresa o negocio, instancia que conlleva a una mejora continúa en los accesos para el cliente, resolución de los requerimientos y aseguramiento de la promesa al cliente.

## II.1 Descripción de los Clientes

El mercado se caracteriza por tener clientes con múltiples exigencias, con variadas alternativas de elección, las que deben ser satisfechas en el menor tiempo posible y con altos estándares de calidad, derivado de la globalización de los mercados y el acceso a la información lo que hace que el proceso de toma de decisión del cliente sea un proceso más informado, respecto de cómo y a través de qué servicios satisface sus necesidades de comunicación.

Estas variables tienen diferente nivel de criticidad en el caso de clientes residenciales versus clientes microempresarios y pequeñas empresas. Éstas, por su actividad demandan en mayor o menor dimensión, servicios de comunicación de acuerdo a necesidades inherentes al rubro o actividad económica que desempeñan. Por consiguiente, variables como el consumo telefónico se circunscribe con un peso más significativo en jornadas diurnas lo que redundaría en el precio del servicio prestado que lógicamente impacta directamente en los costos. Por lo que una variable sensible para ellos es el precio, pero unido a la búsqueda de un socio proveedor que le otorgue soluciones concretas a sus necesidades de comunicaciones. Por las características de los clientes de este segmento, que se traduce en que son muy buenos generadores de tráfico telefónico y con ello, clientes de alta rentabilidad para las operadoras, y que claramente son más sensibles a las ofertas de mejores precios del mercado que a la calidad del servicio que les otorgue una empresa determinada. Por ello, representan un segmento de clientes muy atractivo para las empresas de telefonía. Por lo mismo, mantener los niveles de tráfico y la fidelidad de estos clientes es un tema en constante desarrollo y niveles de inversión.

Por su parte, los clientes masivos se caracterizan por:

- Ser una cartera heterogénea y geográficamente dispersa
- Cartera de Clientes residenciales donde quien influye en la decisión de compra es cualquier integrante de la familia, por lo que las estrategias comerciales de la empresa, deben focalizarse teniendo presente que los usuarios del servicio son múltiples.
- La relación cliente-proveedor es menos estrecha y se hace más difícil lograr la fidelidad en los clientes.

- Clientes que enfrentan a diferentes empresas que operan en el mercado, lo que hace que su poder negociador aumente significativamente y las empresas deban entregar ofertas que satisfagan sus necesidades pero a una relación costo/beneficio cada vez más exigente para las empresas, de modo de buscar la eficiencia operacional.
- Clientes de micro y pequeñas empresas, caracterizados por ser un tipo de clientes en constante cambio y aumento de su nivel de exigencia con los proveedores.
- Clientes empresa donde las necesidades de comunicación son una variable importante de éxito de su negocio.
- Clientes empresas donde la relación precio calidad es una variable determinante de la rentabilidad del negocio.
- Clientes empresas que valoran el diseño de soluciones concretas

## II.2 Descripción del Mercado

Telefónica Chile continúa siendo la empresa líder en telefonía fija, sin embargo está inserta en un mercado fuertemente competitivo, donde ha perdido participación de mercado en forma sostenida en los últimos años.

En el período del estudio se vislumbra que las empresas presentes en el mercado de la telefonía fija local continuarán con un fuerte crecimiento en el sector, destacándose VTR, ENTEL, GTD y Telmex, quienes expanden sus servicios a nivel geográfico y focalizan sus acciones en nichos de mercado, continuando con su estrategia de descreme y formando alianzas que le han permitido mayor alcance en el mercado.

El escenario de mercado es de gran dinamismo y de fuerte competencia, como lo muestran las altas y bajas de líneas que conforman las proyecciones de demanda de la empresa eficiente, lo que requiere fuertes recursos orientados a rentabilizar el negocio en el período de análisis, lo que conlleva fuerte inversión enfocada en fidelizar y retener la cartera de clientes.

Este mercado se caracteriza por:

- Competencia creciente en los mercados regionales
- Existen competidores focalizados en sectores industriales según rubro de actividad del cliente empresa
- Clientes más informados y exigentes para la toma de decisión de compra
- Factor competitivo de la industria es, la calidad de servicio
- Múltiples tecnologías, alámbricas e inalámbricas, que permiten satisfacer las necesidades de comunicación del cliente.
- Oferta de Servicios customizados según las necesidades de los clientes, y que apuntan a reconocer las diferentes de los clientes en el hogar
- Cambio en los hábitos de consumo de los clientes

## II.3 Descripción del Modelo de Atención de Clientes

La empresa eficiente requiere desplegar una amplia red comercial, que sustente las necesidades de atención de los clientes que demandan una atención territorial a nivel regional, comunal y por localidad, que obedece a la presencia nacional que debe tener la empresa eficiente.

En esta red comercial existe una amplia cobertura de la fuerza de venta y en menor magnitud canales indirectos, unido a toda una red de atención presencial y plataformas de atención de clientes, que permiten dar respuesta a las necesidades de atención de venta y post venta, según lo requiera y demande el cliente, tema estratégico y clave dado el fuerte nivel de competencia que enfrenta la empresa eficiente.

La empresa eficiente da respuesta a las necesidades de los clientes a través de una red comercial de Agencias que se emplazan en las principales ciudades del país y se organizan en gerencias regionales con un despliegue territorial de más de 100 Oficinas Comerciales y Centros de Recaudación, cuya misión es entregar una atención integral a los clientes .

Para ello, la empresa eficiente se apoya en 37 Agencias a nivel país, administradas y gestionadas por cuatro Gerencias Regionales, que la constituyen la Gerencia Norte, Gerencia Sur, Gerencia Centro y Gerencia Región Metropolitana.

Estas oficinas comerciales dan respuesta a las necesidades de atención de la cartera de clientes que posee la empresa eficiente, y dice relación entre otras variables con la cantidad y tipos de clientes, la densidad poblacional, la actividad económica, las características geográficas, estructura de la red de telecomunicaciones y grado de competencia presente en la región, ciudad, comuna o localidad.

Según las variables explicadas anteriormente, se diseña la red comercial y su grado de amplitud según los servicios que demandan los clientes. Por ello, se contemplan 4 tamaños de oficinas comerciales, en parte para cubrir uno de los pilares fundamentales de la estrategia comercial que es la mantención de la cartera de clientes actuales.

Los 4 Tipos de Oficinas Comerciales: Las oficinas comerciales tipo A, B y C están orientadas a entregar una atención integral al cliente en forma presencial y que cubre las solicitudes de venta, atención de post venta comercial y técnica, y necesidades de pago de las cuentas de los clientes. Estas oficinas difieren en su tamaño, de manera de asegurar un adecuado espacio físico que respete la reglamentación y que permita realizar una atención presencial satisfactoria. Las Oficinas Comerciales Tipo A son las de mayor tamaño.

Las Oficinas Comerciales Tipo D, son las de menor tamaño y cumplen la función de ser un centro de recaudación otorgando a los clientes las facilidades para pagar y la atención comercial remota, a través de hot line ubicados en las oficinas.

Estas oficinas comerciales consideran un grupo humano conformado por personal propio para las funciones de atención de clientes con un Jefe de Local por oficina, un Coordinador por Oficina y Ejecutivos de Atención de Clientes cuyo número depende del tamaño de la oficina, según la cantidad de clientes que se atiende en éstas. Adicionalmente, tienen personal externo para las funciones de venta, de recaudación y seguridad de la propia oficina.

Esta atención presencial es un aspecto clave en la estrategia de relacionamiento con el cliente de modo de asegurar su permanencia en la empresa con acciones pro activas que permitan mantener e incrementar los niveles de atención y la experiencia de servicio de nuestros clientes, logrando posicionar a la empresa como líder en calidad de servicio.

Es así como el Modelo de Servicio al Cliente se sustenta en tres premisas básicas:

- Contar con el personal adecuado y capacitado para dar respuesta a las necesidades de los clientes, de modo de tener una operación flexible, ajustada a cambios de la demanda y actividad comercial.  
Por ello, todo el personal de atención comercial de las oficinas comerciales es personal propio.
- Sustentar la operación en procesos robustos y coherentes con los objetivos del negocio, enfocado a una gestión de procesos, con foco en el servicio a clientes, y mejoramiento continuo de la calidad en la operación
- Poseer tecnología de punta que permita cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de los cliente, es decir, una gestión de operación, orientada a las necesidades de los clientes con el objetivo de sustentar el crecimiento comercial

La empresa eficiente reconoce la importancia de las personas como factor clave que representa en la estrategia del negocio, a través de la calidad del servicio, principal ventaja competitiva en la relación con sus clientes y el entorno competitivo.

Por ello, la organización se centra en una cultura de servicio, que permita generar y mantener una relación de largo plazo, la que se forja diariamente en cada momento de verdad que experimenta el cliente con cada uno del personal de contacto, en cada uno de los procesos orientados hacia el cliente.

Adicionalmente, se requiere todo un soporte a la gestión de la red comercial, con una organización centralizada que tiene la misión de realizar, en lo fundamental, estudios de mercado, encuestas de clientes, funciones de marketing y promociones, definir estrategias y políticas de comercialización, procedimientos, políticas de atención, definir niveles de atención para los diferentes segmentos de clientes, supervisar la calidad de atención en las plataformas de teleatención y canal presencial, así como las funciones de soporte comercial y de aseguramiento.

### II.3.1 Plan de Marketing

Dado los altos niveles de competencia en el mercado y la nueva realidad del perfil de los clientes de telefonía que enfrenta la empresa eficiente, es fundamental y clave las actividades necesarias que se deben realizar en el desarrollo y planificación de productos así como las actividades que se requieren en Marketing y Estudios a nivel nacional para posicionar la marca de la empresa eficiente respecto de los competidores, promocionar sus productos a nivel regional y/o nacional y estar en constante conocimiento de la satisfacción que los clientes tienen respecto de los productos, la empresa y la calidad de servicio percibida.

Para ello, la empresa eficiente desarrolla un plan de marketing y un plan de calidad, asignando los recursos necesarios para disminuir el riesgo asociado al abandono de los clientes y lograr fidelidad de éstos, dado el escenario de mercado y las acciones de la competencia. Ello se materializa con el desarrollo de actividades en el ámbito de Estudios, Encuestas y Campañas.

En lo fundamental, los objetivos estratégicos del Plan de Marketing se pueden resumir en:

a. Fidelización y Captura de clientes:

Se desarrolla un plan de Marketing de Marca permanente en el tiempo, cuya misión es que las personas tengan como primera recordación (top of mind) la marca de la Empresa Eficiente, buscando con ello, que el servicio de telefonía de ésta sea el preferido al momento de la decisión.

b. Tráficos de Voz por línea:

Se desarrolla a través de un plan de Marketing de Consumo basado en la realización de campañas para incentivar el uso de la línea telefónica para las comunicaciones de voz de los clientes. Este plan se aplica a nivel nacional con frecuencias periódicas.

c. Eventos:

La Empresa Eficiente está inmersa en la sociedad y reconoce el rol social que le corresponde y tiene como parte de la misión un rol de responsabilidad social. Por consiguiente, asume este rol social brindando beneficios a la comunidad mediante su participación en eventos y vinculaciones en programas que sean a favor del bienestar de la sociedad chilena, y que estimule el desarrollo y fomenten la participación de las personas dentro de sus comunidades o en otros sectores de la sociedad. Esto se materializa en la participación en Auspicios y Patrocinios así como aporte a la comunidad escolar y otras instituciones.

### II.3.2 Plan de Calidad

Para lograr satisfacer los requerimientos de los clientes se necesita conocer la percepción que tienen éstos sobre los productos y servicios, sobre la calidad de servicio y la comparación respecto de la competencia. De esta manera, la empresa puede conocer cuales son los aspectos de insatisfacción y cuales producen satisfacción en los clientes, de modo de determinar las variables operacionales que deben mejorarse así como los procesos involucrados y la brecha existente respecto de la competencia, determinando los umbrales en los cuales la empresa

puede accionar las variables. Este conocimiento se obtiene mediante diversas encuestas, estudios y focus group tanto a clientes de la empresa, como de la competencia, con una periodicidad diaria, semanal y mensual, según sea el caso. Los aspectos a evaluar son los siguientes:

- Evaluación de la satisfacción en los clientes de telefonía básica de la propia Empresa Eficiente como de la competencia.
- Evaluación de la satisfacción e insatisfacción de los clientes que concurren a los puntos de contacto (presencial, telefónico, web, etc)
- Estudio de razones de abandono de los clientes de la Empresa Eficiente.
- Evaluación de satisfacción e insatisfacción de los clientes que compran servicio telefónico básico a través de plataformas de teleatención, fuerzas de ventas, incluyendo instalación y primera factura.
- Evaluación de satisfacción e insatisfacción de clientes que solicitan servicio de reparaciones.
- Estudios de hábitos, necesidades y agrupación o segmentación de clientes de telefonía básica.

Adicionalmente, la empresa eficiente realiza Investigación de Mercado que le permite detectar en forma proactiva cambios de hábitos o de conducta de sus clientes así como tendencias que impacten el desarrollo futuro del negocio.

Esta información es fundamental para el desarrollo del plan comercial, el cual debe recoger las necesidades propias de cada grupo de clientes, lo que permite generar una relación de largo plazo, sustentado en la satisfacción del cliente.

### II.3.3 Atención de Clientes

La empresa eficiente pone a disposición de los clientes múltiples canales de atención y variadas formas de modo de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto obedece a los tipos de requerimientos, complejidad, grado de aceptación por parte del cliente, características del cliente, entre otras, y al mejor uso de los recursos asociados. Estos canales de atención se resumen en:

- Atención Presencial en terreno
- Atención en Plataformas Telefónicas.
- Atención en canal web

Las atenciones se agrupan en Consultas, Solicitudes, Reclamos Comerciales y Reparaciones Técnicas. Para dar respuesta a todas estas atenciones, las áreas de atención de clientes se apoyan en las áreas de soporte comercial que cumplen la función administrativa o de back-office y que tienen por objetivo dar solución y cierre a las diferentes peticiones de los clientes,

así como el aseguramiento de las solicitudes. Este servicio de back-office es contratado por la empresa eficiente al Call Center el que a su vez es apoyado por un grupo centralizado que es personal propio y es quien define los lineamientos, gestiona la operación, desarrolla los procedimientos, políticas y realiza seguimiento a los procesos de cara a asegurar la gestión con los clientes en la cadena del ciclo de vida desde la venta.

A continuación se describen estos requerimientos de los clientes:

Consultas: son todas aquellas relacionadas con el servicio telefónico básico y que son solucionadas on line, entre las que se destacan las siguientes:

- Dudas sobre la facturación del servicio, lugares de pago
- Seguimientos a solicitudes, Altas y Bajas
- Detalle de Boletas (SLM detallado)
- Entrega de Saldos
- Activación servicios suplementarios
- Otros

Reclamos y Reparaciones Técnicas: Son todas aquellos requerimientos en la que los clientes se encuentran insatisfechos y presentan una queja de cobros en boleta o de la calidad del servicio, y solicita reparaciones técnicas.

- Objeción de cobros de larga distancia y portadores.
- Objeción de Cobros de Terceras Empresas
- Objeción de cobros para los servicios de Telefonía.
- Reclamo por la no recepción de facturas, en la que se deberá investigar si es por no contar con dirección actualizada.
- Mala atención del personal de la Empresa Eficiente.

Solicitudes, son todas aquellos requerimientos en la que los clientes requieren de un servicio administrativo y/o activar nuevos servicios, se destacan los siguientes:

- Cambio razón social
- Cambio ruta de cobro.
- Administrativas, bloqueos (LDN, LDI, Celulares, N° 700)
- Cursar peticiones activación de servicios.
- Reposición del Servicio Telefónico
- Notas de Crédito correctivas
- Facturas de Reemplazo
- Bajas de servicios
- Otros

Otros requerimientos dicen relación a:

- Confirmación de recepción de documentos, es decir, cuando el cliente debe enviar antecedentes para ser tratado su requerimiento.

- Transferencias a otras plataformas
- Confirmación de eventos
- Información de campañas de marketing
- Cualquier otro requerimiento que sea posible atender con el tiempo de conversación

Los clientes poseen distintos canales de atención, entre ellos:

- Red de Oficinas Comerciales y redes remotas de recaudación
- Plataforma de Teleatención Comercial Nivel 107.
- Plataforma de Teleatención Reparaciones Técnicas Nivel 104.
- Plataforma de Teleatención de Reclamos Comerciales Nivel 105.
- Plataforma de Teleatención Nivel 103.
- Portal de Servicios a Clientes en Internet.
- Plataforma de Cobranzas.
- Plataformas de Repactación

### **Plataformas de Teleatención**

Las plataformas están organizadas según el tipo de atención que realizan. Estas plataformas corresponden a un servicio de outsourcing que la empresa contrata a proveedores externos especializados en esas funciones. Dado que la función que realizan estas plataformas es un factor clave en la atención de los clientes, la empresa eficiente contrata los servicios a aquel call center que asegure cumplir los estándares de servicio y calidad exigidos por la empresa eficiente. Este call center es Atento, empresa con presencia en 17 países, con sólida situación financiera y de reconocido prestigio en el mercado siendo la empresa líder de Contact Center y BPO del mundo. Atento ha implantado en sus centros de atención el modelo de gestión basado en la Norma COPC - *Customer Operation Performance Center*- que, a través de las mejores prácticas de mercado, orienta sus acciones a la mejora de la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, así como la Certificación ISO 9001-2000

Los niveles de calidad y servicio, así como los servicios contratados, se detallan en extenso en el Modelo de Costos de Bienes y Servicios del Modelo Autocontenido.

A modo general, los servicios de teleatención que presta esta empresa corresponden a teleatención comercial de ventas, post venta comercial, atención de reclamos comerciales y reparaciones técnicas, telegestión de cobranzas, fidelización, aseguramiento de la venta y back office.

### **Atención vía Internet**

La empresa eficiente tiene un Portal de Servicios a Clientes en Internet, para satisfacer las necesidades de comunicación del cliente. Este Portal permite a los clientes la autoatención y pueden consultar por su estado de cuenta, establecer reclamos, solicitud de compra de líneas y

servicios asociados, consultas relativas al servicio ofrecido y pagar su cuenta telefónica, entre otros. Si bien este canal no es de uso intensivo, es necesario como un punto de contacto más en la relación de la empresa eficiente con sus clientes.

#### II.3.4 Atención de Red de Recaudación

Para el pago de Boletas o Facturas, además de las Oficinas Comerciales propias en todo el país, la Atención Remota de Plataformas y el Portal de Servicios a Clientes en Internet, la empresa eficiente dispone para sus clientes de una Red Remota de Recaudación, cuyos servicios integrales necesarios para estas actividades son contratados a empresas especializadas en la recaudación y transporte de valores, tales como: Sencillito, Servipag y Transbank que disponen de lugares de pago y terminales remotos a lo largo de todo el país. De igual modo, existen convenios para el pago de las cuentas telefónicas en Bancos y cadenas de Supermercados.

#### II.3.5 Ventas y Canales de Distribución

Las ventas de los productos y servicios que comercializa la empresa eficiente, se realizan preferentemente a través de venta en terreno con agentes de venta, dado que se trata de la contratación de líneas telefónicas y no de productos de valor agregado sobre la línea. El cliente requiere tener información adecuada respecto de las condiciones comerciales.

Esta fuerza de venta en terreno concentra el mayor porcentaje de las ventas y es un servicio que se contrata a empresas externas, cuya cotización de costos está respaldada en el Modelo de Costos de Bienes y Servicios del Modelo Autocontenido.

El servicio prestado por la empresa externa implica disponibilidad fuerza de venta en terreno para atender las necesidades de venta en mall, oficinas comerciales y ventas en terreno. Por este servicio, la empresa eficiente tiene un costo asociado a comisiones por alta de líneas telefónicas, de acuerdo al programa de altas que forma parte de las proyecciones de demanda. Con menor intensidad, se realizan ventas a través de otros canales como televenta inbound.

#### II.3.6 Gestión de Cobranza

Por la naturaleza del servicio telefónico fijo, la decreciente importancia dentro de la canasta de consumo familiar y la heterogeneidad de la cartera de clientes que posee la empresa eficiente, la evolución que ha experimentado la morosidad ha ido en crecimiento, por lo que es clave la gestión que se realiza sobre la cartera de clientes morosos, a través de acciones de cobranza. Actualmente, más del 50% de la cartera de clientes realiza su pago en una fecha posterior al vencimiento de la boleta.

Es necesario tener presente que la gestión de la cartera de clientes con morosidad, debe realizarse siempre balanceando adecuadamente, el monto en dinero asociado a la morosidad como la cantidad de clientes en esta condición.

Las acciones apuntan a la gestión de la mora blanda y la mora dura, con acciones de telegestión y cobranza en terreno. Esto unido a la alternativa que tienen los clientes de repactar la deuda, lo que es parte de la estrategia de retención y mantención de cartera.

La evolución que ha experimentado la morosidad en la industria de telefonía fija por múltiples factores de la industria, unida a la actual situación económica de los mercados financieros en los últimos años, marca una tendencia de mayor riesgo y aumento en la cantidad de clientes de telefonía con un perfil de pago moroso, lo que marca un foco prioritario en la Gestión de Cobranzas de la empresa eficiente, con la finalidad de reducir las pérdidas de ingresos por este concepto, disminuir la cartera de incobrables, como también, la retención y permanencia de los clientes en la Empresa Eficiente.

Por ello, el proceso de cobranzas de cuentas impagas, comprende cuatro etapas. Una primera etapa de avisar telefónicamente al cliente que su cuenta está por vencer, una segunda gestión para avisar telefónicamente que la fecha de pago ha expirado; luego, durante los próximos 45 días se realiza una telegestión de cobranza desde una plataforma telefónica y, finalmente, de persistir la cuenta impaga, la cobranza se realiza presencialmente a través de visitas de cobradores en terreno. Estas actividades se ejecutan contratando los servicios a empresas de cobranzas debidamente acreditadas en el mercado, y también, a empresas de servicios para contratar personas con perfiles adecuados para realizar la cobranza en terreno.

Como resultado de todo este proceso, la Empresa Eficiente obtiene recuperación de un porcentaje del monto del total de la cartera de clientes con morosidad. Esta gestión de cobranza es una de las variables que determina y está en estrecha relación con los niveles de incobrabilidad que alcanza la empresa eficiente.

En cualquier etapa descrita anteriormente, el cliente puede salir de su condición de morosidad mediante una negociación o repactación de su deuda que posee con la Empresa Eficiente.

La materialización de la repactación de deudas requiere, de acuerdo a la legislación vigente, de suscripción de documentos entre las partes que acreditan y reconocen la deuda y la forma de pago convenida y, por consiguiente, la concurrencia presencial de las personas. Por este motivo, las repactaciones se realizan en las Oficinas Comerciales que forman la red comercial y son atendidas por personal propio de la Empresa Eficiente.

### **III. MODELO DE ATENCIÓN DE CLIENTES EMPRESAS**

Actualmente, las características del mercado en las distintas industrias en que, cada día interactúa un número creciente de actores y todos ellos compiten por un objetivo común de aumentar la cantidad de clientes o consumidores que prefieran sus servicios o productos y, siendo los clientes una cantidad no infinita, hacen que las empresas para asegurar su viabilidad, se encuentran en la necesidad de diferenciar sus productos y servicios en la calidad de atención y en su diseño, de modo, que éstos otorguen plena satisfacción a las necesidades de sus clientes o consumidores y, con ello, transformarse en los preferidos del mercado.

Dentro de las herramientas eficientes que las empresas disponen para diferenciarse en el mercado, se encuentra el lograr un cabal conocimiento del perfil o características de sus consumidores y, a partir de este conocimiento, diseñar sus productos y sus estándares de la calidad de atención. En extremo, lo ideal para una empresa sería el conocer el perfil o características de cada cliente, pero en la práctica lograr este objetivo resulta de alto costo, lo que en la mayoría de los casos lo hace inviable.

Por la importancia que tiene para la Empresa Eficiente el segmento Corporaciones y Empresas y por sus particularidades, se describirá en detalle las características del segmento, los fundamentos del modelo de atención, sus estándares de atención y otras consideraciones propias de estos clientes.

### III.1 Clientes Corporaciones y Empresas

El modelo de Atención Comercial de la Empresa Eficiente ha sido diseñado y dimensionado para atender los clientes Empresas en los servicios afectos a regulación.

La Empresa Eficiente es una empresa prestadora de servicios de comunicaciones de telefonía local, la que por su propia naturaleza, entrega a sus clientes un servicio en esencia intangible, que no consiste en la entrega física de un bien o producto.

Es por esta característica del servicio de telefonía, que la ventaja comparativa entre las empresas que compiten, se basa cada vez más en la calidad de la atención al cliente y en el desempeño del servicio.

El desempeño en las empresas de servicio recibe la influencia de una gran cantidad de elementos variables. Es así, que los clientes esperan que la empresa que proporciona el servicio de telefonía local, comprenda todo el alcance de la relación que tiene con ese proveedor. No obstante, en el caso de la provisión de servicios, los procesos de operación y entrega del mismo a menudo están demasiado divididos en categorías, compuestas de una serie de actividades separadas que desempeñan numerosos jugadores diferentes.

En vista de esta característica de las empresas de telefonía, el marketing orientado a los servicios de la Empresa Eficiente no sólo requiere de un marketing externo, sino también de un marketing interno y un marketing interactivo. El marketing externo corresponde al trabajo normal que realiza la empresa para preparar, distribuir y promover el servicio ante los clientes. El marketing interno se encarga del trabajo que realiza la empresa para capacitar, motivar y retener a los buenos empleados para servir bien a los clientes. Por último, el marketing interactivo asume la tarea de desarrollar la habilidad de los empleados para servir a los clientes. Esto permite crear una cultura de servicios manteniendo una orientación al servicio entre el personal, logrando que los empleados comprendan y aceptan la misión de la empresa.

Es por ello que la Empresa Eficiente para convertirse en una oferta de valor agregado en el segmento de clientes empresas, enfrenta tres desafíos estratégicos claves: elevar la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad en la provisión del servicio.

### III.1.1 Descripción de los Clientes del segmento Empresas

Los clientes de este segmento están caracterizados según el sector industrial donde prestan su servicio. La empresa eficiente entrega servicios a empresas del sector Financiero, Gobierno y Salud, Industria y Comercio, Servicios y Tecnología.

Existen algunas características de estos clientes que es necesario mencionar para que pueda quedar claro el modelo de atención propuesto:

- En comparación con los mercados de consumo, los negocios (relaciones B2B) generalmente tienen compradores menos numerosos y más grandes.
- La relación cliente-proveedor es más estrecha.
- Los compradores están más concentrados geográficamente.
- La demanda en el mercado de negocios se deriva de la demanda en el mercado de consumo y fluctúa con el ciclo de negocios.
- La demanda es poco elástica respecto al precio.
- Los servicios que compran las empresas son adquiridos por agentes de compra capacitados que deben seguir las políticas, restricciones y requisitos de compra de su organización.
- Por lo regular, más gente influye en las decisiones de compra que se realizan en las empresas.
- En la compra de servicios importantes son comunes los comités de compra integrados por expertos técnicos e incluso gerentes senior.
- Puesto que más gente interviene en el proceso de venta y porque las decisiones son complejas ya que involucran montos elevados, es que se requieren varias visitas de venta para conseguir el cierre de un negocio y el ciclo de ventas puede tardar meses.

Producto de esta mayor competencia, los clientes del segmento Empresas han aumentado su poder negociador y actualmente los clientes de mayor volumen de tráfico realizan licitaciones privadas o públicas donde establecen bases para la prestación de estos servicios. Por tanto, hay un incremento en las exigencias a los operadores locales tanto en la provisión de los mismos como en la fase de posventa, pudiendo exigir incluso multas por incumplimiento de los SLA (Service Level Agreement) pactados.

La necesidad de los clientes de este segmento apunta principalmente a conseguir un proveedor confiable, que le permita delegar la problemática de telecomunicaciones en un socio que garantice una calidad de servicio acorde a las necesidades del negocio de ese

cliente y al menor costo posible, logrando la estabilidad en las relaciones lo que constituye un factor clave para mejorar la propia capacidad de respuesta.

La Empresa Eficiente en su División Empresas estará abocada a buscar su diferenciación por la vía de las personas y los procesos. Esta empresa en comparación con sus competidores, tendrá el personal más capaz y confiable en el contacto con los clientes y estará preocupada de la mejora continua, diseñando el mejor y más eficiente proceso de provisión del servicio.

### III.1.2 Descripción del Mercado

Dentro del segmento de mercado de los clientes Empresas se ha observado en los últimos años un incremento en el número de competidores interesados en atender estos clientes. Estos competidores, cada vez más fuertes o agresivos, han adoptado una estrategia de diferenciación a través de una oferta libre y variada de planes tarifarios, mediante el cual obtienen beneficios comerciales, principalmente a través de prácticas de descreme de mercado. Es así, que éstos son libres para establecer los niveles y la estructura tarifaria a cobrar para distintos tipos de clientes, llegando a ofrecer planes individuales y ad-hoc a cada cliente.

A su vez, las barreras para la entrada y salida de los competidores han disminuido en el tiempo. Lo anterior se demuestra con la existencia de una oferta de desagregación de redes que disminuye los niveles de inversión para una empresa entrante, a lo cual se une la asimetría de tarifas de cargos de acceso que reporta un beneficio directo a la competencia. En el caso del segmento Empresas, especialmente en el caso de los clientes “heavy user” estos representan un atractivo mayor debido al alto tráfico de salida y entrada que ellos generan, siendo verdaderos sumideros de tráfico para las redes de la competencia, lo cual les genera importantes ingresos por la asimetría de los cargos de acceso lo que les ayuda a ofrecer muy bajos precios.

En otro ámbito, los servicios sustitutos han cobrado creciente importancia, como la telefonía móvil, cambio importante en los hábitos de comunicación de las personas, migrando tráficos hacia las redes móviles (fijo-fijo/fijo-móvil a móvil-móvil), la voz privada o tráfico de voz sobre las redes de datos (VoIP), la banda ancha y el creciente uso de los e-mail que ha sustituido buena parte de las comunicaciones de voz y fax a un costo mínimo respecto de las anteriores alternativas.

Producto de este aumento en el nivel de competencia y las prácticas de descreme de los competidores en el segmento empresas, los clientes han aumentado en forma importante su poder de negociación. No obstante, existe un aumento en las exigencias de los clientes y a su vez una mejor oferta de las empresas locales para diferenciar sus servicios, de este modo, las principales ofertas a los clientes se centran en:

- Ofrecer niveles y estructuras tarifarias diferenciadas por cliente.
- Asesoría en servicios de comunicaciones, es decir, el cliente espera que la operadora local entienda su negocio, y de este modo le preste asesoría en dimensionar sus requerimientos de infraestructura para poder atender a sus clientes a los menores costos y con la mayor eficiencia.
- Disponibilidad a todo evento, garantizando la cobertura de contingencias, es decir, la empresa local debe asegurar el servicio para lo cual requiere instalar enlaces de respaldo, de tal forma que ante una eventual falla se re enrutará el tráfico en forma automática por las líneas de respaldo.
- Reducción de los tiempos de instalación.
- Atención presencial a través de ejecutivos.
- Facturación de servicios en función de la administración de costos que tenga la empresa.

La necesidad de los clientes de este segmento apunta principalmente a conseguir un proveedor confiable, que le permita delegar la problemática de comunicaciones en un socio que garantice una calidad de servicio acorde a las necesidades del negocio de ese cliente.

### III.1.3 Descripción del Modelo de Atención de Clientes para el segmento Empresas

La División Empresas en la Empresa Eficiente atiende a nivel nacional a los clientes Empresas. Está conformada por todas aquellas unidades organizacionales de carácter comercial y que contribuyen a la opinión general del cliente acerca de la organización de servicio, es decir, estarán presentes en esta División Empresas todas aquellas formas en las cuales el cliente puede conocer la organización de servicio en cuestión.

El modelo de atención de la División Empresas parte de una premisa básica hacia sus empleados: en este segmento, todos y cada uno de nosotros ESTÁ – existe – PARA ATENDER CLIENTES.

El Modelo de Atención se propone desarrollar una cultura orientada al Cliente, una actitud permanente de “Atención y Servicio al Cliente” que va mucho más allá de los profesionales que tienen un rol específico asignado en los distintos procesos de Atención al Cliente.

De esta forma, el factor humano se alza como la clave para la diferenciación de la Empresa Eficiente en el Cliente Empresas, sustentada en una adecuada capacitación en relación con clientes y en los aspectos básicos, comerciales y técnicos, del negocio de telefonía, y adicionalmente – en los roles que corresponda – en un entendimiento de las reales necesidades del cliente y de su negocio.

Dada la naturaleza del servicio y el tipo de cliente de la División Empresas, la empresa eficiente ofrece tres puertas principales de entrada a su organización:

1. A través del Account Manager (AM) asignado a la atención de la cuenta: el cliente dispone del teléfono fijo directo del AM, de su celular, de su correo electrónico, del nombre y fono del Director Comercial respectivo, del fono de la Secretaria sector y, en último término, del Call Center Comercial propio o plataforma de Posventa Comercial donde puede dejar un mensaje que será transmitido por la operadora al celular o al correo del AM.
2. A través del Ejecutivo de Mantenimiento Cliente (EMC) asignado a la atención de la cuenta, de quien el cliente tiene el teléfono fijo directo y el correo electrónico, para hacerle saber su requerimiento o inquietud. Alternativamente, el cliente puede dirigirse a una plataforma de Postventa Comercial donde puede resolver dudas generales y/o ser comunicado con su EMC.
3. A través de la plataforma de Posventa Técnica donde se reciben y gestionan los avisos de fallas técnicas y las peticiones de soporte y servicios técnicos especiales.

Estas tres puertas de entrada tienen a su disposición el soporte de toda la organización de la Empresa Eficiente, con la misión de ATENDER DE MANERA IMPECABLE al Cliente.

El Modelo de Atención contempla un tratamiento aún más personalizado para los principales clientes Empresas. Para ello incorpora la figura de “Jefe de Célula”, persona que tiene un foco especial en la satisfacción de los clientes asignados a través de las siguientes funciones esenciales de su cargo:

- Asegurar que los requerimientos/problemas relevantes de los clientes asignados son tratados con la debida diligencia, mediante la adecuada coordinación con los integrantes de la célula y con otros soportes necesarios en la cadena de atención.
- Estudiar las situaciones resueltas para entender las causas de las respuestas inadecuadas (o quiebres) frente a requerimientos o problemas de clientes, con la finalidad de entregar sugerencias para la mejora continua de los procesos internos.

Los Jefes de Célula juegan un papel muy importante detectando vulnerabilidades, discutiéndolas con las Áreas y sus Supervisores, y alimentando con propuestas de planes de mejora a los profesionales de Proceso. Aquellas mejoras que sean de aplicación general se implementarán en beneficio de todos los clientes.

Bajo el actual escenario de competencia y considerando que la Empresa Eficiente en este segmento muestra una participación de mercado decreciente, la Empresa Eficiente debe mantener una vigilancia constante, tomando medidas defensivas y centrando sus esfuerzos, a través de las áreas de soporte y las áreas comerciales, en la fidelización de los clientes.

Por tanto, la División Empresas de la Empresa Eficiente tiene como objetivo principal establecer estas relaciones duraderas con sus clientes (Marketing Relacional), alineando a la organización en ese ámbito y diseñando cada uno de los momentos de interacción con el

cliente (Momentos de verdad). Las asociaciones estratégicas con los clientes, ofrece beneficios en base a la mejora de la calidad y costos más bajos.

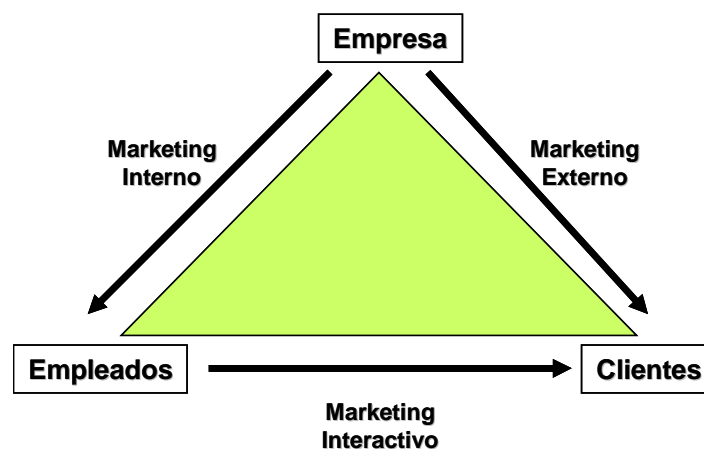
En función de lo anteriormente expuesto, se conformó una estructura organizacional para atender el segmento Empresas, con todas aquellas áreas de soporte que contribuirán al cumplimiento de los objetivos globales planteados.

### III.1.3.1 Marketing

La Empresa Eficiente en el segmento Empresas estará dotada de un área de Marketing y Desarrollo de Negocios centrada en los clientes, de esta forma sus objetivos y actividades estarán enfocadas en el conocimiento de los clientes y sus necesidades, para así proveerlos de soluciones ad-hoc, que permita una diferenciación vía la calidad y confiabilidad de servicio y la creación de valor para el cliente.

De esta forma, se realizará el diseño de productos y servicios de telefonía básica, en el marco de los servicios regulados, para atender las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la Empresa Eficiente del Segmento Empresas, diseñando soluciones de negocios en general y soluciones a industrias en particular, desarrollando un modelo de atención flexible y basado en una organización de alto desempeño, bajo una metodología CRM (Customer Relationship Management), gestionar el posicionamiento de marca de la Empresa Eficiente en el segmento Empresas; y, realizar las comunicaciones a Clientes y el marketing para el mercado Empresas, asegurando la rentabilidad y eficiencia de los productos, servicios y soluciones implementadas.

Estas actividades están centralizadas en Santiago, en las oficinas principales de la empresa y vía los sistemas de información de última tecnología que cuenta la Empresa Eficiente. Las tareas de esta área abarcarán 3 ámbitos en paralelo, el marketing externo, el marketing interno y el marketing interactivo.



El Marketing Externo, describe el trabajo normal que realiza la Empresa Eficiente para elaborar nuevos servicios, rediseñar y/o mejorar productos y/o servicios existentes,

distribuir y promover el servicio ante los clientes, todo bajo el marco de los servicios regulados.

El marketing interno obedece a una estrategia de la alta dirección y corresponde a la venta interna que realiza la División Empresas de la Empresa Eficiente de todos los servicios que comercializa y describe todas aquellas tareas y actividades orientadas a capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente. Los aspectos fundamentales del marketing interno son la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación.

El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados para servir a los clientes, lo anterior debido a que el cliente juzga el servicio no sólo por su calidad técnica sino también por su calidad funcional, en lo cual influye fuertemente la cultura de servicio que esta Empresa Eficiente posea.

Considerando lo anteriormente expuesto, la Empresa Eficiente en el ámbito de Marketing centrará sus esfuerzos en las siguientes actividades principales:

Marketing Estratégico, tiene como principal función proveer a las áreas internas la información y análisis necesario para la toma de decisiones.

De esta forma, la Empresa Eficiente realizará actividades de Inteligencia de Negocios orientadas a anticiparse a la aparición de oportunidades, a través del conocimiento de los clientes y sus comportamientos y la evolución del entorno, proyectando comportamientos y conociendo el performance del negocio. Para cumplir lo anterior, las principales actividades a desarrollar son:

- Detectar requerimientos en distintos ámbitos del proceso de comercialización, que lleven a determinar la necesidad de contar con estudios de empresas externas, los cuales serán definidos y coordinados a través de Marketing.
- Identificación de segmentos de mercado y análisis de su comportamiento, para esto se realizarán análisis continuos que permitan buscar e identificar las variables relevantes de segmentación en los mercados de negocios, tales como, variables demográficas, variables operativas y otras.
- Monitoreo mensual de los clientes en lo que respecta a facturación, comportamientos de pago, niveles de tráfico, tasas de reclamo, etc., para cada uno de los subsegmentos definidos, de forma tal de detectar alertas y medidas correctivas ya que es necesario mantener todos aquellos clientes de alta rentabilidad. Se estima que el costo de atraer clientes nuevos es cinco veces mayor que el de mantener contento un cliente actual.
- Desarrolla modelos de valoración, adquisición, retención y penetración de clientes.
- Define los perfiles de los potenciales clientes para un producto o servicio específico, obtenido a través de las bases de datos existentes.
- Análisis de la evolución y tendencias tecnológicas imperantes.

- Análisis del Posicionamiento de la empresa y su competencia.
- Análisis de la competencia.
- Elaboración de benchmark a nivel nacional e internacional.
- Análisis de las necesidades de los clientes (satisfacción de clientes y toma de acciones de mejora), comprendiendo el mercado y haciendo análisis de sus segmentos.
- En lo que respecta a la Satisfacción de Clientes, marketing será la encargada del diseño de las encuestas y de la definición de los parámetros a medir y de los perfiles de los clientes a encuestar.
- Se realizan los planes de acción y el seguimiento de las acciones de mejora, en conjunto con las áreas de Procesos, Áreas de Ventas y de Atención de Clientes.
- Es el área encargada de liderar y coordinar en conjunto con Recursos Humanos y con el resto de las áreas de la organización, todas las acciones relacionadas con el marketing interno.

Desarrollo de Productos y/o servicios periféricos que facilitan la provisión y entendimiento del mismo.

Desarrolla y/o rediseña productos y/o servicios y procesos acordes a la exigencia de los clientes y la evolución de la tecnología, asegurando que éstos cumplirán con las necesidades de los clientes, en calidad, impecabilidad y tiempos de respuesta requeridos. Para ello, la Empresa Eficiente organiza por líneas de productos, dentro de los servicios de voz que provee la empresa, y además cuenta con un área de Calidad y Procesos, que se encarga de Calidad y Mejora Continua. En concreto, se debe preocupar de abarcar todas las soluciones de telefonía básica que se puede ofrecer, apoyando para que la gestión de los productos sea exitosa. Dentro de sus principales actividades y responsabilidades tenemos:

- Monitorear el comportamiento de clientes y su evolución en el tiempo, en lo que respecta a tráficos y líneas.
- Mejorar la penetración del servicio, buscando formas de expansión de mercado a través de nuevos usos del servicio o aumentar el consumo del mismo.
- Defender continuamente sus clientes de los ataques de los rivales.
- Innovación continua, como desarrollo de nuevos servicios para los clientes, eficacia en la provisión del mismo y reducción de costos. Es decir, la mejor defensa de la Empresa Eficiente respecto a la competencia es una buena ofensiva.
- Está encargada de confeccionar Alianzas con proveedores externos para potenciar las ofertas de servicios de voz.
- Servicios asociados a la facturación, esto corresponde a innovaciones y/o mejoras en los servicios de facturación con foco en los requerimientos del cliente, que generalmente serán diversos en función de la administración y gestión de costos con el que el cliente administra su empresa.

- A su vez, contará con profesionales abocados a la búsqueda de soluciones de voz por industria, lo anterior en conjunto con los especialistas de alianzas para replicar casos de negocio exitosos en otros países y/o soluciones desarrolladas a nivel nacional y que permitan la generación de valor para el cliente del cliente de la Empresa Eficiente.
- Los encargados de calidad y proceso serán responsables de la revisión continua de los reclamos de los clientes con una mirada de proceso para revisar los aspectos de no calidad dentro de la producción del y/o provisión del servicio, de forma tal de poder corregir las posibles fallas desde el punto de vista del proceso y/o realizar las acciones de capacitación que permitan corregir las fallas detectadas.
- Para asegurar que los productos y servicios son de la alta calidad exigida por el mercado, se ha definido que la empresa certificará sus procesos, promoviendo la adopción de un enfoque basado en procesos, mejorando la eficacia a través de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Habrá una estrecha coordinación entre la División que atiende este segmento y el resto de las áreas de la Empresa Eficiente.
- El diseño de todas las actividades de Comunicación (internas y externas), las Campañas de Marketing y los Eventos con clientes que desarrolla la Empresa Eficiente

### III.1.3.2 Ventas

Los principios que guían la acción de los negocios de la Empresa Eficiente son, una estrecha relación con los clientes y empleados; el estímulo constante de la innovación; la explotación eficiente de su infraestructura y la creación de valor para Clientes.

En ese contexto, la División Empresa debe contar con un equipo profesional y humano de excelencia en la Relación Comercial de sus Clientes, a fin de asegurar la preferencia de estos, en la contratación de Servicios de Voz en general.

La visión de la División Empresa es que su fuerza de ventas sea reconocida en el mercado como líder en la calidad de atención de los clientes como consecuencia del profesionalismo de nuestros ejecutivos de ventas, permitiendo convertirnos en sus socios y asesores tecnológicos.

Es importante señalar, que en un servicio comoditizado como éste, el valor de la fuerza de ventas y la cultura de servicio de la Empresa Eficiente es clave, ya que si consideramos que esta Empresa Eficiente está afecta a fijación de tarifas y por tanto, los competidores siempre podrán igualar o mejorar los niveles de precios, no obstante, muchos clientes buscan valor agregado y se sienten complacidos de tener un solo punto de contacto dedicado, facturación única, garantías especiales, suministro temprano de información, servicios personalizados, etc.

De esta forma la Empresa Eficiente, contribuirá al crecimiento y desarrollo de sus Clientes, apoyando sus necesidades de comunicación a través del encantamiento de todos los clientes mediante una atención focalizada a las características de cada uno.

La División Empresa agrupa en su segmento a empresas de distintos sectores de actividad económica, de distintos tamaños y complejidad, con distinta cobertura geográfica y por tanto con distintas necesidades de comunicaciones de voz. Es así, que la División Empresa contará con tres Gerencias de Ventas para la atención de sus clientes: Gerencia Banca, Retail y Ss.Financieros; Gerencia Gobierno, Defensa y Salud; Gerencia Minería, Industria y Regiones.

Esta segmentación permite a la Gerencia Comercial focalizar sus esfuerzos de atención y recursos, en forma diferenciada y oportuna.

El Account Manager definido para la atención del cliente estará físicamente ubicado donde está ubicado el poder de decisión de compra del cliente. No obstante, la Empresa Eficiente cuenta con una organización regional, que atenderá las necesidades de los clientes a lo largo de todo el país. De esta forma en cada región del país los clientes contarán con ejecutivos de mantención de clientes que atenderán cualquier necesidad y/o requerimiento que este presente. Esta organización regional estará dotada del personal idóneo para atender los requerimientos de los clientes Empresas en los tiempos de respuesta acordados.

La División Empresa diseña su Fuerza de Ventas, teniendo presente el tipo de Clientes que debe atender y entendiendo que representa el vínculo personal entre la Empresa Eficiente y sus clientes, es decir, es la empresa para muchos clientes. Considerando la importancia que tiene la Fuerza de Ventas en este segmento de Clientes, es que la División Empresa contará con una fuerza de ventas directa (plantel propio), que trabaja exclusivamente para la Empresa Eficiente.

Es el representante de ventas (Account Manager) el que obtiene información vital acerca del cliente. Por ello la Empresa Eficiente debe considerar con detenimiento los aspectos de diseño de la fuerza de venta, es decir, los objetivos, la estrategia, la estructura, el tamaño y la compensación de la fuerza de ventas.

Los Account Manager en esta Empresa Eficiente deben entender el negocio del cliente para poder entender la problemática y diagnosticar el problema y proponer soluciones. Es así, que en un principio, los Account Manager no tratan de vender un producto específico; más bien, muestran a un prospecto de cliente como la Empresa Eficiente puede ayudarlo a mejorar su eficiencia y productividad, y por tanto su rentabilidad. Ellos tratan de unir la Empresa Eficiente a la del cliente como socios tecnológicos.

Los Account Manager desempeñarán varias funciones, entre las cuales destacan:

- La atención de su actual cartera de clientes
- Desarrollar y hacer crecer el consumo de estos clientes
- Entender los procesos de decisión del cliente
- Identificar oportunidades de valor agregado dentro de los servicios regulados.
- Hacer que la organización interna de la Empresa Eficiente se movilice para satisfacer los requerimientos del cliente en los tiempos óptimos que él requiere.
- La búsqueda de nuevos prospectos
- Determinar como repartir su tiempo entre los prospectos y la atención de su cartera de Clientes.
- Comunicar a los clientes los productos y servicios de la Empresa Eficiente.
- Vender a través de las relaciones de colaboración y cooperación con sus clientes, acercarse a los prospectos, realizar presentaciones, responder consultas, dudas y objeciones y cerrar ventas.
- Dar servicio, prestar diversos servicios a los clientes, consultoría para resolver problemas, ayuda técnica, tramitación al interior de la Empresa Eficiente, etc.
- Reunir información estratégica competitiva, realizar investigación de mercado y trabajo de inteligencia para poder alimentar los sistemas de inteligencia competitiva.

En el caso de la División Empresa, los objetivos de la Fuerza de Ventas estarán abocados a dos ámbitos la atención de los clientes actuales y la búsqueda de nuevos prospectos, tareas que se encuentran divididas al interior de las Gerencias de Ventas..

A medida que se incrementa la concentración de los clientes, un menor número de clientes representa una proporción más grande de los ingresos del segmento, por tanto, en el caso de las cuentas Corporativas (fuerte poder negociador del cliente) es necesario que la División Empresa dedique más atención a estos clientes, por tanto, existirán al interior de la División Empresa unidades especializadas en la atención de este tipo de clientes, tanto a nivel técnico como comercial.

Para el extremo superior en la pirámide de clientes, el Modelo de Atención contempla un tratamiento aún más personalizado de los 80 clientes Empresas de mayor valor. Para ello incorpora la figura de “Jefe de Célula”, persona que tiene un foco especial en la satisfacción de los clientes asignados a través de funciones esenciales de su cargo en el ámbito de la postventa.

En forma complementaria a la Fuerza de Ventas Directa de la División Empresa, ésta contará con una Plataforma de Televenta, para apoyar la generación de ventas con foco en el segmento masivo de Empresas, corresponde básicamente al levantamiento de nuevos prospectos y a la toma de pedidos de cliente que solicitan servicios a través de esta plataforma (inbound-outbound), recorriendo las Bases de Clientes, a fin de realizar la mayor cantidad de ventas telefónicas, manteniendo una alta satisfacción del cliente.

Además, aprovechando el contacto con los clientes valida y actualiza las bases de clientes y contactos.

### III.1.3.3 Servicio al Cliente

Acorde a la estrategia de marketing relacional de atención de clientes, se ha definido que esta División Empresa contará con un área de Servicio al Cliente, cuya responsabilidad será velar por la eficiente y efectiva atención de los requerimientos de éstos, asegurando su completa satisfacción. Complementariamente deberá alinear a la organización de manera de generar procesos internos y acciones de cara a cliente tendientes a retenerlos y fidelizarlos en el tiempo.

Esta función tiene como objetivo mejorar la posición competitiva de la División Empresa , para lo cual la empresa adoptará una actitud proactiva. De esta forma, contará con procedimientos estandarizados y con profesionales especialistas en el tema.

En la medida que el servicio telefónico local se ha vuelto más competitivo, se hace necesaria una diferenciación competitiva significativa. Cada vez más, esta diferenciación incluye la búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio principal, sino también de los elementos suplementarios. El logro de esta diferenciación requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada.

Dentro de las principales tareas de esta gerencia, está contar con los procesos administrativos necesarios para la integración de las actividades de servicio al cliente, las cuales están compuesta de las siguientes actividades:

- Realización de una investigación continua, con el fin de determinar los niveles de necesidades, deseos y satisfacción del cliente en lo concerniente a cada uno de los encuentros de servicio.
- Identificar las fuentes clave de la satisfacción (o insatisfacción) del cliente y relacionarlas con los elementos de servicios actuales.
- Establecer los estándares de servicio para cada elemento, con referencia a la forma en la cual se relacionan unos con otros.
- Diseñar los trabajos y los sistemas tecnológicos con el fin de que satisfagan estos estándares.
- Revisar periódicamente los estándares y los sistemas de prestación a la luz de las preferencias cambiantes del cliente, las innovaciones tecnológicas y las actividades competitivas.

Bajo esta metodología de trabajo la División Empresa utiliza métodos de investigación formalizados, de esta forma se pueden detectar los problemas al interior de la organización y por tanto se pueden diseñar nuevos programas para establecer estándares, mejorar los

procedimientos de trabajo, fomentar el trabajo de equipo entre las diversas áreas y supervisar el desempeño.

El desafío está en coordinar todos y cada uno de los aspectos de servicio al cliente en una función más amplia que, en sí, está integrada con la estrategia de marketing y operaciones. En organizaciones del tamaño de la Empresa Eficiente, la asignación de tareas a menudo es más especializada, con el resultado de que un empleado en un puesto determinado sólo puede ver una parte de la experiencia de servicio total al cliente.

Bajo las consideraciones anteriores, es que la División Empresa estará dotada de un Call Center con personal propio y sistemas informáticos que soportan la información relevante para poder atender en forma eficiente y productiva las consultas y reclamos de los clientes Empresas. Este personal de contacto con los clientes representa un activo estratégico para esta División Empresa, que busca la excelencia de servicio. Por otra parte, el personal que atiende esta plataforma debe poseer habilidades técnicas apropiadas, así como las características personales adecuadas, con un perfil de análisis y resolutivez. El objetivo principal es otorgar respuesta en línea a la mayor cantidad de requerimientos posibles, no obstante, para aquellos requerimientos de mayor complejidad, contará con un grupo de soporte, quienes se harán responsables de resolver la solicitud del Cliente en un plazo no superior a 2 días hábiles.

El Call Center de la División Empresas de la Empresa Eficiente realizará funciones de post-venta para el área Mayoristas, con dedicación exclusiva de una parte del personal a atender los requerimientos de este tipo de clientes y servicios.

Los motivos por los cuales llaman los clientes son los mismos que se explicaron para el segmento masivo: Consultas, reclamos y Solicitudes.

Las Llamadas Outbound se clasifican de la siguiente manera:

Estado de reclamos, los operadores realizarán llamadas a Clientes, con la finalidad de informarles del estado de su requerimiento y de esta forma asegurar la calidad del término del trabajo solicitado.

Cierre de Reclamos, el operador contactará al cliente, a fin de informarle de la solución dada a su requerimiento, debiendo percibir el grado de satisfacción del cliente. Se realizarán llamadas al 100% de los reclamos.

Altas de Servicios, cada vez que un Cliente contrate un servicio, una vez realizada la habilitación y/o instalación de este, el operador efectuará una llamada de cortesía al cliente, en la cual se agradecerá su preferencia y se consultará el grado de satisfacción del cliente con el servicio contratado.

Bajas de Servicios, cada vez que un cliente solicite la baja de una línea telefónica, y una vez que no haya sido posible su contención, el operador efectuará una llamada de cortesía al Cliente, a fin de conocer la principal razón de su decisión de abandonar este servicio. La

respuesta del Cliente deberá ser ingresada a la Aplicación CRM, a fin de efectuar su posterior gestión de la información, de modo de sondear el grado de satisfacción del cliente con su nuevo proveedor.

Escalabilidad, cada vez que un Cliente utilice la plataforma para ubicar a su Account Manager, se efectuará un procedimiento de escalabilidad y aseguramiento. En síntesis, el operador tratará de ubicar al Account Manager en línea, de no ser posible, le dejará el mensaje correspondiente en su casilla y realizará el seguimiento correspondiente. Posteriormente contactará al Cliente a fin de confirmar que haya sido contactado por su Account Manager. En caso que esto no se hubiese producido, realizará la escalabilidad al Director Comercial y/o gerente respectivo.

Respuestas a Llamadas en Casilla de Voz, considerando que para llamadas fuera de horario de atención, la plataforma pondrá a disposición de los Clientes una casilla de mensajes, en donde estos podrán dejar su requerimiento y sus datos para poder devolverles el llamado al día hábil siguiente. Habrá un grupo de Operadores responsables de esta gestión.

Asistencia de Clientes a eventos, eventualmente, esta plataforma podrá dar apoyo a la Gerencia de Marketing, en los temas relacionados a invitaciones de Clientes a Eventos. Para este efecto, los operadores deberán contactar a los clientes con la finalidad de confirmar su asistencia.

Dentro del eslabón de Servicio al cliente está la responsabilidad de la medición de Satisfacción de Clientes y Mejora Continua, para lo cual se realizarán mediciones periódicas de la percepción de los clientes de la División Empresa, en los distintos ámbitos de prestaciones y servicios, de forma tal de medir la calidad de sus servicios.

Dentro de sus principales actividades tenemos:

- Planificar y coordinar las mediciones de satisfacción de clientes, analizar los resultados y proponer acciones de mejora.
- Desarrollar la Planificación de los Estudios en conjunto con el área de Marketing
  - escuchar y detectar necesidades de medición
  - desarrollar el Plan anual de mediciones de satisfacción
  - Diseñar y/o adaptar cuestionarios (encuestas presenciales y telefónicas)
  - Diseñar y coordinar estudios específicos.
- Supervisar el trabajo de la empresa externa que desarrolla los Estudios,
  - Contraparte de la empresa de Estudios de Mercado que ejecuta el terreno de los estudios.
  - Verificar calidad de los reportes de resultados e informes.
  - Asegurar la confiabilidad y exactitud de la información utilizada.
  - Cargar en los sistemas de información los resultados a fin de que estos puedan ser consultados.
  - Realizar las presentaciones correspondientes al interior de la organización.
- Mejora de Procesos, recomendar y proponer acciones de mejora a los procesos, Generación de Planes de Mejora y gestionarlos, Seguimiento de Planes de Mejora.

Actividades relacionadas a la Gestión de clientes, cuyo objetivo es asegurar que la organización esté preparada, a nivel de estructura y procesos para atender a los clientes de acuerdo a lo que hemos comprometido, en la comercialización, instalación, mantención y atención de reclamos comerciales, en este contexto se preocupa que exista la documentación de los procesos internos, que el personal en contacto con clientes este debidamente capacitado y liderar acciones de cara a clientes para retenerlos y fidelizarlos. Además desarrolla procedimientos, controles de gestión así como el contacto permanente con ejecutivos de otras áreas de la organización para el logro de máxima eficiencia en un contexto de calidad de servicios.

Dentro de sus actividades destacan:

- Manejo y gestión de un cuadro de mando de clientes con indicadores objetivos y de percepción de clientes.
- Entrevistas permanente a clientes insatisfechos que se reciben desde las áreas comerciales, técnicas y de reclamos a gerentes y ejecutivos de la Empresa Eficiente, para recuperarlos y gestionar su problemática.
- Está monitoreando permanentemente la organización y sus cambios para asegurar un impacto positivo de clientes.
- Elaboración e implementación de acciones correctivas y de mejoramiento.
- Elaboración en conjunto con los jefes de productos de los planes de capacitación, debe asegurar el cumplimiento del plan formal acordado con la Gerencia Comercial.
- Coordinar con la Subgerencia de Marketing recolección de información de no clientes, detectar atributos satisfactorios e insatisfactorios de la competencia.

De este trabajo se pretende disminuir la tasa de churn, lograr niveles de satisfacción de clientes en torno a 5 % de clientes que nos califiquen con nota 4 y menos y un mínimo de 15 % de clientes que nos califiquen con nota 7 (excelencia) el año, asegurar que el 60 % de las llamadas a la plataforma comercial se atiendan en la primera llamada.

#### III.1.3.4 Facturación y Gestión de Cobro

Considerando la complejidad del Cliente Empresas, en relación a la cantidad de líneas y tráfico, lo cual implica a su vez complejidad de los cobros en la Cuenta Única, que significa resolver aspectos de diversa naturaleza como: cuadratura de boletas/facturas; tratamiento de saldos, entre otros, es que esta División Empresa contará con una atención diferenciada y especializada que permita apoyar al cliente en cuanto a la facturación y cobro de los servicios solicitados y cobrados a través de su cuenta telefónica, pero que no dependen administrativamente de la División Empresas, sino que reportan a una división corporativa. Para estos fines se contará con una Gerencia de Normalización que se encargará de atender al cliente en forma integral y personalizada en cuanto a sus demandas y pedidos en el ámbito de la facturación y cobranza, constituyendo el principal pilar de apoyo

administrativo para ellos, a la vez de ser el área que resguarde y asegure los ingresos de esta Empresa Eficiente.

Al mismo tiempo, esta Área será la encargada de definir las políticas desde el punto de vista financiero y que determinan aspectos importantes de la atención, tales como la firma y renovación de contratos, condiciones de repactación de deuda, tratamiento de reclamos de facturación, administración de saldos, manejo de cuenta corriente, preparación y entrega de información complementaria a la factura, etc.

Para cumplir estos objetivos, se desarrollarán distintas acciones orientadas a:

- Evaluar el ingreso de los Clientes Empresas desde la perspectiva de su posición económico-financiera, de manera de ser capaces de ofrecer las mejores alternativas de servicio;
- Satisfacer los requerimientos y demandas de los clientes relacionados al proceso de facturación y recaudación, entregándole alternativas diferenciadas y específicas según sus necesidades particulares;
- Cursar oportunamente las modificaciones necesarias a nivel de facturación, para aquellos cambios que el cliente requiera en los servicios adquiridos en el tiempo;
- Gestionar en forma personalizada y diferenciada la mantención de su cuenta, recaudación y cobranza, asegurando la recuperación de los ingresos conjuntamente con la satisfacción del cliente.

Las funciones se desarrollan prácticamente en su totalidad en forma centralizada (Santiago), exceptuando la operación de cobranza y mantención de clientes de regiones, la cual es descentralizada dada la atención personalizada y en terreno a los citados clientes.

Para ello se cuenta con un grupo de personas capacitadas en el ámbito del conocimiento (con experiencia en el negocio, en aspectos regulatorios y manejo de procesos internos) y con una actitud de servicio rigurosa, oportuna y dedicada, es decir, atención personalizada de sus clientes. Esto se fundamenta en que en la Empresa Eficiente y para este segmento de clientes en particular, las relaciones estables constituyen un factor clave para una efectiva capacidad de respuesta, que genera en definitiva un clima de confianza.

El área de Normalización de Facturación y Recaudación atenderá las necesidades específicas de información presentadas por los clientes a través de los canales de atención, en el ámbito de facturación y recaudación: recepcionar, analizar, resolver y responder los requerimientos presentados por los clientes.

Para el desarrollo de estas actividades, en el ámbito Facturación, generar información específica según requerimiento de los clientes, materializándose en archivos electrónicos con información detallada y específica de su consumo, tráfico, montos, según detalle solicitado, que permiten apoyar la gestión administrativa y de control de nuestros clientes, como así mismo analizar factibilidad de requerimientos o modificaciones en la facturación de sus servicios, con el objeto de canalizarlos a las áreas respectivas.

En el ámbito de Recaudación, analizar e informar al cliente respecto de la aplicación de los pagos, atendiendo la cantidad de facturas por cliente en conjunto a la multiplicidad de productos y servicios que se facturan en la boleta telefónica, tanto de la Empresa Eficiente como de las terceras empresas (móviles, portadores, etc.). Se constituye en una fuente permanente de información frente a cualquier solicitud generada por el cliente, en relación a sus pagos, apoyando en forma importante e indirectamente la gestión de cobranza.

En el ámbito de Reclamos, analizar específicamente los reclamos generados por los clientes a través de los distintos canales de atención, respondiendo oportuna y fundamentadamente si procede o rechaza dicha demanda, junto con poner en operación las acciones que deriven de dicho análisis, como por ejemplo, refacturaciones, emisión de notas de crédito, reenvío a los clientes, etc.

El área de Evaluación y Riesgo analiza y evalúa a los nuevos clientes en el momento de su ingreso, según su perfil de riesgo y crédito, para efectos de orientar las ofertas comerciales y monitorear el comportamiento de los clientes, en sus demandas posteriores.

Para el desarrollo de estas actividades, en el ámbito Riesgo y Crédito, se desarrolla y aplica modelos que permitan clasificar los clientes según sus características financieras, como también establecer políticas de crédito, según la evaluación de cada uno, que permiten ofrecer alternativas de financiamiento, en caso de requerirlo, proyectos especiales como planta externa fuera de las áreas de cobertura de la Empresa Eficiente.

En el ámbito de Modificación de Contratos, se analiza, evalúa, y resuelve sobre solicitudes de los clientes para la modificación de sus contratos, cuando corresponden, en términos de cantidad de servicios y plazos, como también la evaluación de términos de contratos, anticipados o para negociar su renovación. Todo lo anterior se realiza en coordinación directa con las áreas comerciales para llevar al cliente las alternativas más adecuadas y resguardando las políticas y objetivos de esta División Empresa. Se encarga posteriormente de cursar y canalizar a las áreas correspondientes, las modificaciones a realizar.

El área de Cobranza y Mantenimiento de Clientes se preocupa de gestionar integralmente la cobranza de los clientes, en forma diferenciada y personalizada, acordando formas de pago y optimizando la recuperación de saldos facturados e impagos en el mínimo tiempo posible. Esta área se organiza y estructura para atender a los clientes en estrecha coordinación y apoyo a las áreas comerciales, por lo tanto sigue el patrón de segmentación definido.

Para el desarrollo de estas actividades, en el ámbito Cobranza, la gestión de cobranza de los clientes se ejecuta con personal especializado y adiestrado específicamente en el tipo de requerimientos de los clientes. Es capaz de informar y explicar en forma detallada como se componen los cobros facturados, dando opciones de pago según necesidad de cada cliente. Mantenimiento, es una actividad de valor agregado que nace de la relación de cobranza entre el personal especializado de cobro y los clientes. Esta relación permite satisfacer

periódicamente necesidades de información, respaldo y explicación de saldos facturados, como también detectar cualquier problema del cliente en cuanto a recepción de facturas, detalle de facturación a explicar, modificaciones necesarias, etc, las cuales son canalizadas a las áreas responsables correspondientes.

Se encarga además, de generar e informar al cliente sobre información histórica respecto de su facturación y comportamiento de pago, para apoyarlo en la planificación o modificación de sus requerimientos futuros.

Se otorga la facilidad de Recaudación personalizada, ya que por las características de estos clientes es necesario efectuar periódicamente el retiro de valores en forma directa desde dependencias de clientes o áreas de pago definidas por estos, como bancos e instituciones financieras.