# CONCLUSIONES

# HOMOLOGACION PRICE

# WATERHOUSE

# Homologación validada por Pricewaterhouse

Dado que los Ministerios nos contraproponen una nueva homologación en base a la encuesta de PWC, solicitamos la opinión de dicha consultora, y para ello le entregamos:

- Estructura de la empresa eficiente
- Descripciones de cargo
- Planilla de homologación recibida de parte de los Ministerios.
- Bases Técnico-Económicas

Se solicitó a PWC:

- Estudio de Homologación de Cargos y Remuneraciones basada en encuesta a Diciembre 2007.

# Determinación del Mercado Relevante

PWC definió el mercado relevante teniendo a la vista las BTE, en las cuales se define: "Las empresas de similares características se refieren al subconjunto de empresas de tamaño semejante a la empresa eficiente y que se desenvuelven en el mismo mercado u otros equivalentes que permitan obtener una muestra representativa de remuneraciones por cargo".

PWC clasificó a la empresa en función de parámetros y estándares universalmente aceptados:

- Nivel de ventas o ingresos
- Dotación permanente
- Costo de remuneraciones

Adicionalmente validó el mercado relevante con otros parámetros:

- Nivel de activos
- Valor de mercado
- Flujo de caja operacional
- Personal indirecto
- Número de clientes

La inclusión de estos parámetros, permitió a a la consultora ratificar que el mercado laboral relevante con el que se debe comparar la Empresa Eficiente, corresponde a empresas de tamaño grande.

# Homologación de Cargos

## Comentarios y conclusiones de PWC

"Se definió el mercado laboral relevante. Este punto fue fundamental para la asignación de remuneraciones de mercado para los cargos existentes en la Empresa Modelo".

"Para recopilar la información de remuneraciones por cargo, es necesario determinar previamente la equivalencia de los cargos de cada empresa participante con los cargos tipo del Servicio de Información de Remuneraciones Sirem XXI".

"Como es muy fácil cometer un error en la homologación sólo por la denominación de un cargo".

"Este proceso se realiza de acuerdo a las funciones que debe realizar el cargo, el área en donde está posicionado y el nivel o importancia relativa del cargo, que se asocia al nivel jerárquico de éste, que para el caso de la Empresa Modelo, se cubre técnicamente este requerimiento, con los estamento y niveles de clasificación, y la categorización general de cargos existente en la organización, identificados a partir de las reuniones sostenidas con el equipo de Telefónica Chile y la información proporcionada por estos mismos".

"Otro factor de alta relevancia para determinar estas muestras fue la búsqueda de los cargos que más representaban a la Empresa Modelo, para lo cual una herramienta fundamental fue la homologación de cargos antes efectuada".

# Modelo Comercial de la Empresa Eficiente

# Dimensionamiento de Oficinas Comerciales

## Estudio Tarifario Telefónica Chile 2009 – 2014

## Presentación a Comisión Pericial

**Telefonica Chile**
**Santiago, 03 de abril de 2009**

# Modelo de Atención de Clientes – Contexto

- La empresa eficiente está inserta en un escenario competitivo.
- Lo que marca una fuerte agresividad comercial que impacta el churn de la cartera de clientes de la empresa.
- Está presente en todo el territorio nacional, y es la empresa con mayor cobertura país.
- Se caracteriza por ser la única empresa que atiende todos los segmentos de clientes.
- Esto ha significado que la empresa eficiente necesita focalizar su estrategia comercial en desarrollar una atención de clientes orientada a la Calidad de Servicio.
- De esta manera, puede asegurar una ventaja competitiva, único factor diferenciador respecto de la competencia.

# Modelo de Atención de Clientes – Necesidades Estratégicas

- **En síntesis, el principal impulsor de las decisiones, es la CALIDAD DE SERVICIO**

Desarrollar una cultura de servicio al cliente, mejorando la Calidad de Servicio

Mantener liderazgo del mercado,

Gestionar la tasa de churn, logrando fidelización de nuestros clientes

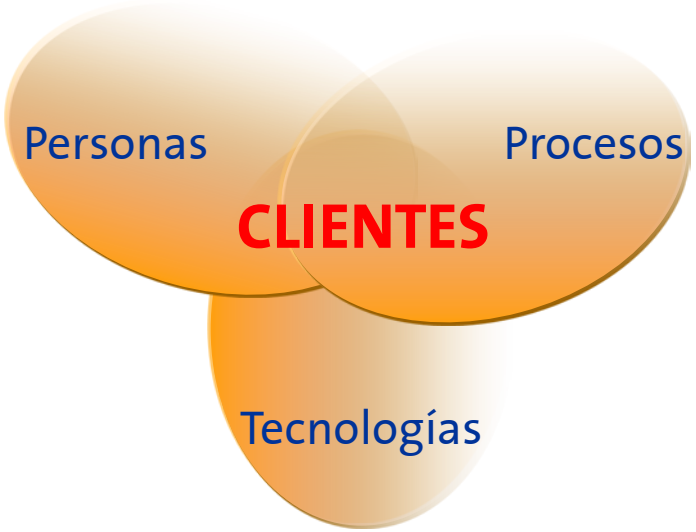
Diseñar un Modelo de Atención de Clientes,
Orientado a entregar una Experiencia de Servicio ajustado a las expectativas

# Modelo de Atención de Clientes - Premisas

- **Esta Calidad de Servicio, se apalanca en el desempeño operacional de los tres ejes claves: Personas, Procesos y Tecnologías**

- **Siendo del pilar fundamental que determina las necesidades de los Sistemas y Recursos Humanos para apoyar la gestión de la empresa eficiente.**

Contar con el personal adecuado y capacitado para dar respuesta a las necesidades de los clientes




Sustentar la operación en procesos robustos y coherentes con los objetivos del negocio

Poseer tecnología de punta que permita cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de los cliente

# Dimensionamiento de Oficinas Comerciales – Empresa Eficiente

- Es por esto que, la Metodología de Dimensionamiento de Oficinas Comerciales, se sustentó en las premisas de una empresa eficiente con estándar de Calidad de Servicio.

- El dimensionamiento consideró cuatro ámbitos:

  - Actividades necesarias en Oficinas Comerciales
  - Tipo de Oficinas Comerciales
  - Cantidad de Oficinas Comerciales
  - Cantidad de Personal de Atención de Clientes

# Dimensionamiento de Oficinas Comerciales – Empresa Eficiente

**TIPOS DE ATENCIONES**

El dimensionamiento considera que se requiere atender a los clientes según sus necesidades, las que se agrupan en:

- Funciones de Pago
- Funciones de Venta
- Funciones de Atención de Clientes

**TIPOS DE OFICINAS**

De acuerdo a la demanda de clientes que tiene la empresa eficiente en cada comuna, se determina el tamaño de Oficina que satisface los requerimientos de los clientes, resguardando las siguientes premisas:

- Esta empresa no discrimina entre Regiones y Región Metropolitana, en cuanto a mts2 destinados a la atención.
- Considera el nivel de demanda asociado a la cobertura regional
- Esto determina el tamaño de Oficinas y la cantidad de oficinas en cada comuna
- Las Oficinas Tipo A, B y C se diferencian en tamaño, pero las tres otorgan atención full al cliente (pago, venta y atención).
- La Oficina Tipo D son Centros de Recaudación, localizados en sectores alejados de las regiones

# Dimensionamiento de Oficinas Comerciales – Empresa Eficiente

**CANTIDAD DE OFICINAS COMERCIALES**

Dado que la empresa tiene cobertura nacional y atiende diversos sectores sin discriminar, se determinó considerar las comunas pequeñas en demanda, pero que deben tener atención presencial, dada la lejanía con la capital, evitando el desplazamiento de los clientes entre sectores lejanos.

De esta manera, se determina tener atención presencial en comunas con 3.000 clientes y más

Los siguientes tramos de clientes que se definen y que determinan el tamaño de la oficina y la cantidad, se establece de manera que considere similar cantidad de Mts2 por cliente a nivel de regiones

Es así como se define:

**RESERVADO**

# Dimensionamiento de Oficinas Comerciales – Empresa Eficiente

**CANTIDAD DE PERSONAL DE OFICINAS COMERCIALES**

Los servicios prestados en las Oficinas Comerciales, están bajo dos modalidades de administración:

- Las funciones de Atención de Clientes, se realiza con **personal propio**
- Las funciones de recaudación y de venta, corresponden a prestaciones de servicio, bajo la **modalidad de outsourcing**, donde el espacio administrativo lo otorga la empresa eficiente.

•Para el dimensionamiento del personal de Atención de Clientes, se utilizó un software de ´propiedad de T-Chile que permite calcular el capacity planning asociada a flujos de atención de público.

•Este software se carga con la siguiente información, la que resguarda niveles de calidad de servicio acordes a una empresa eficiente:

- Duración de la Atención
- Tiempo Medio de Espera en fila
- Niveles de Servicio
- Turnos, horas de descanso y colación
- Tiempo destinado a Capacitación al mes
- Comportamiento de llegada de los clientes a las oficinas, según tramos horarios.

- Como resultado del capacity planning se tiene el personal necesario para atender público en cada tipo de oficina comercial

# Implicancias del Informe de Objeciones y Contraproposiciones

- **Al no otorgar atención presencial a comunas que tienen menos de 8.000 clientes, no se logra la cobertura que requieren los clientes.**
- **En tanto, VTR ofrece una atención presencial que le permite tener más de una Oficina por comuna**
- **En tanto, el dimensionamiento realizado permite entregar una atención homogénea entre comunas con baja demanda y comunas por mayor demanda**
- **Esto, resta competitividad a la empresa eficiente y los clientes castigan esta situación**

**RESERVADO**

# Conclusiones

- **A nivel regional, existen notorias diferencias en cuanto a la capilaridad de las oficinas en desmedro de las regiones, comparado con la RM**

- **En tanto, la propuesta de T-Chile, no considera esta asimetría en la atención, y tiene el reguardo de hacer una propuesta coherente a las necesidades de atención de los clientes, según la demanda comunal que existe, dada la presencia nacional que posee.**

- **Las personas necesarias, tienen relación al comportamiento de flujos de atención**

| | Empresa Eficiente (Mts2/100 Cliente) | IOC (Mts2/100 Cliente) |
|---|---|---|
| NORTE | RESERVADO | |
| RM | | |
| SUR | | |

**Promedio Nacional (m2 / 100 clientes) :**

Telefónica

CHILE