



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
GRUPO B

PROCESO EFECTIVO EN ATENCIÓN TELEFÓNICA PARA RETIRO DE SERVICIOS FIJOS EN
HOGARES COLOMBIANOS

Autor

DANIEL HUMBERTO GARNICA GUZMÁN, código 6502386

Profesor

Serveleón Mina Balanta, PhD.

Bogotá, diciembre 2021

Sede Bogotá, Carrera 11 n.º 101-80,

Sede Campus Nueva Granada, kilómetro 2 vía Cajicá-Zipacquirá

PBX (571) 650 00 00 - 634 32 00



SC 4420-1



CO-SC 4420-1



SA-CER502658



CO-SA-CER502658



OS-CER508440



CO-OS-CER508440

PROCESO EFECTIVO EN ATENCIÓN TELEFÓNICA PARA RETIRO DE SERVICIOS FIJOS EN HOGARES COLOMBIANOS

Resumen

El presente ensayo pretende abordar el problema actual en el proceso de retiro de servicios fijos en hogares colombianos a través del canal telefónico, en el cual los diferentes actores se ven afectados por una mala experiencia. Por lo tanto, se propone una mejora a este proceso en los operadores dominantes del mercado colombiano, ofreciendo una alternativa para mitigar la mala imagen corporativa que pueden estar generando los clientes afectados, quienes a su vez hacen parte del porcentaje permitido por la ley colombiana.

En efecto, el indicador de experiencia en el país a nivel empresarial se ve afectado no solo en los canales telefónicos dispuestos en los diferentes proveedores, sino que también afecta a los canales físicos, puesto que los consumidores que desean retirarse encuentran complicado hacer su solicitud. No obstante, se hace una reflexión para que las superintendencias y otros entes de control regulen con otras medidas a los grandes operadores colombianos en busca de lograr un cien por ciento de satisfacción, así mismo, dichos operadores se enfrentan a coyunturas internas que afectan al consumidor final.

Abstract

This essay aims to address the current problem in the process of withdrawing fixed services in Colombian homes through the telephone channel, in which the different actors are affected by a bad experience. Therefore, an improvement to this process is proposed in the dominant operators of the Colombian market, offering an alternative to mitigate the bad corporate image that the affected clients may be generating, who in turn are part of the percentage allowed by Colombian law.

Indeed, the indicator of experience in the country at the business level is affected not only in the telephone channels available in the different providers, but also in the physical channels, since consumers who wish to withdraw find it difficult to make their request. However, a reflection is made so that the superintendencies and other control entities regulate the large Colombian operators with other measures in search of achieving one hundred percent satisfaction, likewise, these operators face internal situations that affect the final consumer.

Keywords: Net promoter score, First contact resolution, churn, Contact center, journey customer.

Introducción

La señora Patricia contacta a los asesores del contact center¹ el jueves, en el minuto siete de la grabación no soporta más la nueva información y se altera usando lenguaje violento, ¿Cuál era su problema? No tenía servicio desde hace unos días, había llamado desde el sábado, le prometían visita de los técnicos para resolver su problema de televisión y no hacían la visita técnica. Como la señora Patricia, existe un número significativo de usuarios de los servicios fijos en hogares que alguna vez tuvieron una mala experiencia o por lo menos la escucharon de otros usuarios.

En efecto, el presente ensayo aborda el problema en el proceso actual de cancelación de los servicios fijos a través de las líneas de atención (call center), se presentan algunos inconvenientes de alto impacto, entre ellos el más importante, la experiencia del cliente. Afectada básicamente por los tiempos de espera, por la transferencia entre agentes, caídas de llamadas, entre otros; obligando a los clientes a dirigirse a un canal físico. Analizando la

¹ Canal telefónico de atención a clientes, centro de atención telefónica (contact center)

problemática, se plantea ¿Cómo una mejora en el FCR² impacta de manera positiva en el NPS³ en los canales de atención involucrados?

En consecuencia, miles de usuarios padecen la mala atención por parte de estos canales dispuestos por los operadores. La CRC (2011) ha dictado resoluciones en busca de proteger los derechos de los consumidores, aunque en realidad se requiere mucho más compromiso por parte de dichas compañías. Por lo tanto, según (Abdullateef et al., 2011) cada contacto e interacción con el cliente es una oportunidad de aprendizaje y construcción de herramientas, lo cual requiere una transformación cultural en la gestión del conocimiento del cliente. Si bien se puede cumplir con el 80% de los clientes atendidos en máximo 20 segundos desde el primer contacto ¿Por qué no trabajar en el 20% restante que afecta la imagen corporativa?

En ese sentido, los proveedores de los servicios en mención (televisión, telefonía e internet), han sido vigilados a través de la resolución 3066 de la CRC (2011), donde la pretensión del ente regulador va encaminada a proteger los derechos de los usuarios en pro de recibir una atención de calidad y en los tiempos predeterminados para evitar sanciones. Según la SIC (2013), al menos 9 empresas fueron sancionadas por no cumplir con el porcentaje de clientes atendidos dentro de los tiempos establecidos.

Con base en lo anterior, el presente ensayo se basa en una metodología cualitativa de alcance práctico ya que se busca analizar, reflexionar y detallar el fenómeno en estudio. Por lo tanto, según (Hernández Sampieri et al., 2014) resulta imperante examinar la forma en que se percibe y se examina este fenómeno, de igual manera según la recomendación dada, es

² Solución en primer contacto.

³ Net Promotor Score, nivel de satisfacción

pertinente abordar dicho enfoque dado que es un tema poco explorado permitiendo al lector entender el problema y las propuestas planteadas en busca de mejorarlo.

Se tiene como objetivo general proponer una mejora al proceso actual de retiro de servicios fijos en hogares por parte de los canales telefónicos de las grandes compañías colombianas. Como objetivos específicos se pretende analizar y reflexionar sobre la mala experiencia y el nivel de satisfacción afectados por el problema planteado. Se busca que las grandes compañías de telecomunicaciones en Colombia tomen conciencia a través de estas propuestas, ya que estos clientes con experiencias memorables negativas no volverían a tomar un servicio fijo por el *journey customer*⁴ afectado.

Desarrollo

Actualmente los servicios móviles (telefonía celular) y fijos (internet, televisión y telefonía en hogares) cobran un valor predominante para la población mundial en los dos últimos años, debido a la nueva realidad. En este contexto, los servicios fijos en hogares resultan siendo servicios de primera necesidad, ya que son de vital importancia para continuar con la productividad, reportes de síntomas, nuevos negocios digitales, etc. De acuerdo con lo anterior, el 74,9% de las personas en Colombia manifestaron hacer uso diario del internet, y un 91,4% manifestaron poseer algún tipo de televisor (DANE, 2020), lo que se traduce en un alto índice de usabilidad.

En efecto, existen diversos factores que afectan a los consumidores de estos servicios, algunos de ellos ajenos a las compañías, pero que en definitiva afectan al cliente quien finalmente no puede llevar a cabo sus rutinas diarias de trabajo o de ocio. En consecuencia; en Colombia, las compañías de telecomunicaciones se encuentran en una constante batalla por ganar participación del mercado; no obstante, la principal razón de subsistencia está dada por

⁴ Viaje del cliente desde el momento que toma su servicio con la compañía hasta el momento de la posventa.

la base de clientes existentes. Así las cosas, el churn⁵, indicador clave de desempeño que mide de cierta manera la efectividad, justamente en el instante en que los clientes manifiestan intención de retirar sus servicios fijos en hogares.

Si bien las compañías de telecomunicaciones prestadoras del servicio fijo en hogares cuentan con los recursos y el capital humano capacitado para ofrecer beneficios de fidelización o retención que permiten entregar a los clientes valor agregado en comparación de un cliente nuevo. Se busca hacer una reventa de beneficios logrando que los consumidores desistan de su intención de retiro de sus servicios. Sin embargo, habría que enumerar el listado de tácticos disponibles para contrarrestar los argumentos de los clientes ¿podríamos saber cuáles son específicamente? Difícil saberlo, las compañías de este sector diseñan diversas estrategias de acuerdo con el comportamiento del mercado y las disposiciones de ley.

Algunos autores como Stephan A. Butscher (2016) hacen sus aportes a propósito de un plan de fidelización:

Un concepto de programa de fidelización solo funcionará si los beneficios ofrecidos tienen un alto valor percibido para los clientes. La principal razón para que un cliente se inscriba en el programa será que perciba que los beneficios tienen un alto valor, y solo si los clientes se unen al programa de fidelización, podrá alcanzar sus objetivos de fidelización. Teniendo en cuenta la importancia de la elección correcta de los beneficios, es sorprendente cuántas empresas descuidan este tema al desarrollar su concepto. Muy a menudo, los beneficios no se determinan empíricamente, sino sobre una base puramente interna, ad hoc. No se pregunta a los clientes, no se mide ningún valor y no se realiza ningún estudio (p.34).

⁵ Clientes que dejan de ser parte de la cartera de la organización y pasan a ser parte de la competencia.

En efecto, otra de las falencias al interior de las organizaciones se encuentra dada por las fallas en los CRM⁶ y en la BDA⁷; según (Kozak et al., 2021), existen herramientas que permiten a las organizaciones predecir y mejorar las medidas básicas en cuanto a la gestión de la rotación de clientes. Estas medidas están dadas por la capacidad instalada en los programas informáticos que permiten tener un CRM robusto, el cual presente información en línea para que se lleve a cabo la omnicanalidad⁸. No obstante, no basta con solo tener dichos recursos tecnológicos, el capital humano debe estar entrenado en el manejo de las herramientas.

Es aquí el punto de partida del problema donde los clientes no se encuentran en posición de recibir descuentos, suspensiones o planes exclusivos. Dependiendo de la necesidad del cliente, surgen los principales argumentos por los cuales contactan solicitando el retiro; viaje al exterior o daño en sus servicios lo cual en ocasiones es ajeno a las compañías, ya sea por robo de derivadores en los postes o por falta de potencia desde la red de abonados al hogar (Rodríguez Hernández et al., 2010). Otros como los cobros injustificados en la factura, lo ofrecido por la fuerza de venta no fue lo acordado, muerte del titular, traslado de domicilio, etc.

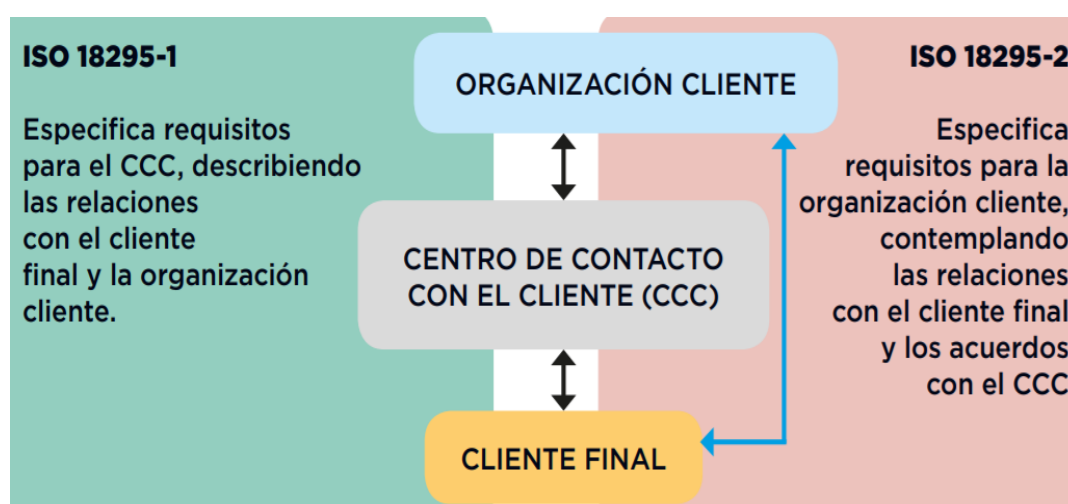
En consecuencia, una mala atención afecta al principal indicador del cumplimiento de la promesa de valor, el NPS (net promotor score) el cual se ve comprometido por la mala experiencia en las líneas de atención dispuestas por los operadores. Según (Auguste et al., 2019) los operadores esperan que los clientes califiquen de 9 a 10, los cuales se consideran promotores, en caso contrario los clientes que den una calificación de 0 a 6 son considerados detractores y, la diferencia entre estos tipos de clientes vendría siendo los pasivos de 7 a 8.

⁶ Customer Relationship Management

⁷ Big Data Analytics

⁸ Estrategia de experiencia tecnológica que permite la interconexión entre canales dispuestos por los operadores.

Empero, el indicador mencionado es simple y llanamente una métrica dispuesta para demostrar que se cumple con un nivel de satisfacción; sin embargo, en materia de calidad internacional; se tiene que “la certificación según la nueva norma internacional iso 18295 establece los requisitos básicos que deben cumplir los contact center con el cliente, permitiendo la verificación por una tercera parte independiente” (La nueva era del customer journey., 2018 p. 52). En la siguiente imagen se amplía la norma, dado que algunas compañías no cuentan con un canal telefónico propio.



Fuente: La nueva era del customer journey (2018)

Dado lo anterior, se pretende analizar el proceso correcto para apuntar al 100% de clientes atendidos bajo el indicador FCR, la ley dictamina de acuerdo con CRC (2011) la resolución 3066 de 2011, se debe atender a los clientes en el canal telefónico máximo en 20 segundos desde que inicia el contacto y exige que sean presentados los resultados mensualmente. En efecto, la SIC (2013) sancionó a nueve de los más relevantes proveedores por no cumplir con esta normativa, dejando al descubierto algunas falencias por parte de estas compañías en materia de atención telefónica.

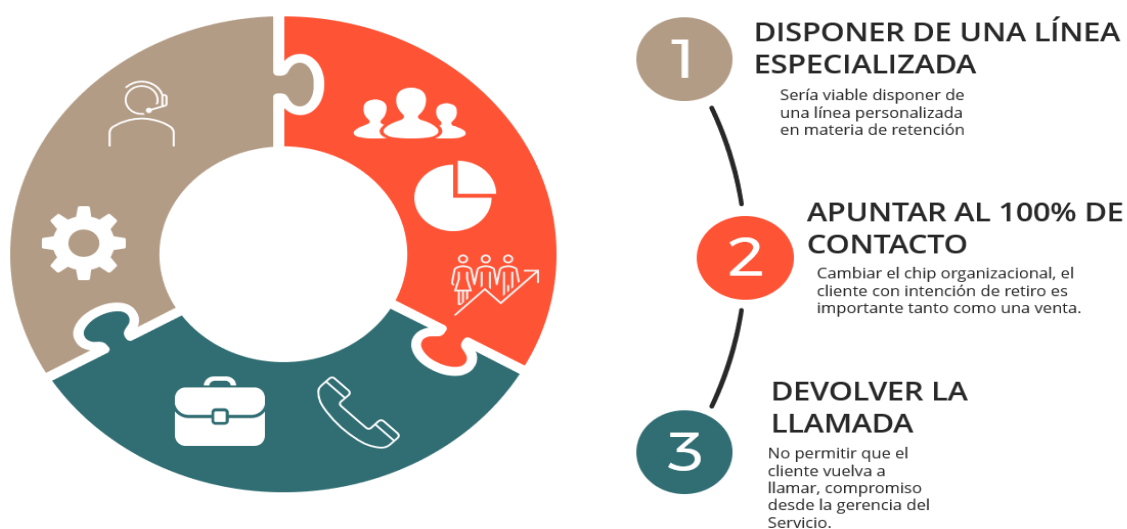
En síntesis, dichos proveedores han sido sancionados con onerosas multas en materia de atención a los usuarios a lo largo de todos estos años, el ejemplo de la sanción deja un precedente importante para corroborar que efectivamente se requiere una mejora. Entonces, resulta casi imposible alcanzar un cero por ciento de clientes insatisfechos y con una mala recordación de marca. Entre tanto, ninguna de las 9 compañías mencionadas con anterioridad se salva de la mala imagen adquirida desde aquella época, aunque se debe reconocer que algunos operadores han invertido en toda una estrategia virtual, creando canales no presenciales logrando descongestionar las líneas telefónicas.

Bajo este parámetro, las compañías vienen acostumbradas a cumplir con lo estipulado en la ley, dejando de lado estrategias o cambios en el proceso para apuntalar al 100% de atención y satisfacción. Para ampliar el panorama del problema, los proveedores de servicio se enfocan en cumplir con la normatividad de los entes reguladores olvidando factores mucho más importantes, como lo describe La nueva era del customer journey (2018) la calidad se interpone a la cantidad. Por lo tanto, “En el caso del contact center, la cuestión es si se ha resuelto el problema que plantea el cliente o no. Existen conversaciones perfectas pero que no cumplen con su objetivo” (La nueva era del customer journey., 2018, p. 41).

Bajo la perspectiva anterior, se propone un cambio en el proceso actual de retiro de servicios fijos. Analizando una de las tiendas de un operador determinado, se logró establecer que a diario al menos cinco clientes se acercan solicitando cancelar sus servicios ya que no fue posible hacerlo por la línea, el principal punto de contacto a mejorar: las preguntas de validación (evidente), en efecto “Hay que cambiar las preguntas del call center y empezar a evaluar si existen problemas reiterados, no ajustarse necesariamente a los tiempos, sino a resolver el problema” (La nueva era del customer journey., 2018, p. 41).

En la siguiente gráfica se expone parte de la propuesta del presente ensayo y, como se mencionaba en otro apartado, los proveedores de estos servicios deben tomar conciencia para

escuchar a los clientes, una cancelación de los servicios requiere atención especializada tanto como si estuvieran vendiendo un nuevo servicio. Por consiguiente, la tarea consiste en terminar de ofrecer una experiencia memorable que el cliente pueda generar por medio de las encuestas y a través de sus comentarios con familiares y amigos.



Fuente: Elaboración propia (2021)

En ese sentido, desde la gerencia del servicio, las compañías deberían adoptar prácticas de excelencia empresarial que permitan atender a la población con un índice bajo de satisfacción; como ya se ha mencionado, el NPS se presenta como instrumento para medir dicho nivel. Entre tanto, dentro del proceso de atención telefónica para el retiro de los servicios se debe considerar cumplir con los 20 segundos determinados por la ley; sin embargo, trabajar para diseñar otras métricas que permitan eliminar la mala percepción en este mercado es el reto predominante.

Se está proponiendo de acuerdo con la gráfica, estrategias de un FCR efectivo en tres pasos; primero: disponer de una línea de atención personalizada la cual debería ser visible en el sitio web de los proveedores, de igual manera debería ser incluida en las líneas de autogestión de los canales físicos. Segundo: el contacto de estas líneas especializadas debería cumplir con un margen cercano al 100% de contactos, cumpliendo con los 20 segundos, dejando como foco central la calidad y no la cantidad. Tercero: importante el control de las llamadas caídas, identificar número desde donde se llama para advertir y devolver la llamada.

Finalmente, la propuesta de cambio a este proceso se termina por definir mediante la atención personalizada y con un gran interés demostrado por los proveedores; los clientes que desafortunadamente se retiran en la unidad de negocio hogares, a futuro son clientes que van a recomendar a la marca con sus familiares y amigos. Así mismo “Cuando consigues que tu cliente sea fan, lo tienes todo ganado” (La nueva era del customer journey., 2018, p. 40). La siguiente imagen ilustra el ciclo ideal en el proceso de atención, se busca por otro lado eliminar las transferencias entre agentes de servicios, los CRM estén dispuestos y que el personal esté capacitado en el manejo de estas herramientas.



Fuente: Elaboración propia (2021)

Conclusiones y Recomendaciones

Sin duda alguna, el presente ensayo se basó en diseñar una sugerencia para la mejora del proceso de retiro de los servicios fijo en hogares, a través del canal contact center, buscando aumentar el nivel de satisfacción. No obstante, la experiencia del ensayista permitió dar un alcance de lo que se vive a diario en el entorno de las compañías de telecomunicaciones, en especial el canal físico de tiendas, canal afectado directamente, el cual da soporte a los usuarios impactados en este tipo de procesos. Por ende, la propuesta se basó en cuál sería el ciclo ideal para disminuir a ese 20% que hace parte del incumplimiento.

Por lo anterior, se recomienda a los operadores que comparten el gran porcentaje de participación del mercado de telecomunicaciones de servicios fijos en hogares colombianos, implementar estrategias que disminuyan la percepción existente por parte de los clientes actuales o los que alguna vez lo fueron, toda vez que después de una mala experiencia como el de la señora Patricia, no van a tener deseos de retornar al mismo proveedor de estos servicios.

Si bien los entes reguladores como la SIC y la CRC determinan las resoluciones en vía de que los operadores en Colombia cumplan con las métricas mínimas en materia de tiempos y calidad. Sin embargo, falta mucho a la hora de implementar medidas que verdaderamente se cumplan, las cuales conlleven a que los prestadores del servicio brinden atención atenta a la calidad y no a la cantidad. Las políticas diseñadas deberían ser revisadas, manejando flexibilidad, buscando que para el cliente sea fácil acceder a sus pretensiones.

Bibliografía

Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S. M., & Yusoff, R. Z. (2011). The mediating effects of first call resolution on call centers' performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 16.

Auguste, J., Charlet, D., Damnati, G., Bechet, F., & Favre, B. (2019). Can We Predict Self-reported Customer Satisfaction from Interactions? ICASSP 2019 - 2019 IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP), Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP), ICASSP 2019 - 2019 IEEE International Conference On, , 7385.

Comisión de regulación de comunicaciones. (2011). Resolución 3066 de 2011. Obtenido de Comisión Reguladora de Comunicaciones: <https://www.crcom.gov.co/resoluciones/00003066.pdf>

Departamento Nacional de estadística. (2020). Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares – ENTIC Hogares. Obtenido de Departamento Nacional de Estadística: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/entic/bol_entic_hogares_2020.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la investigación. Editorial McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kozak, J., Kania, K., Juszczuk, P., & Mitreęa, M. (2021). Swarm intelligence goal-oriented approach to data-driven innovation in customer churn management. *International Journal of Information Management*, 60, N.PAG.

La nueva era del customer journey. (2018). Contact Center Call Center & IP Solutions, (. 94), 40.

Superintendencia Industria y Comercio. (2013). Superindustria sanciona a todos los operadores de telefonía móvil por no atender oportunamente a los usuarios en sus oficinas físicas y call centers. Obtenido de Superintendencia Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-sanciona-a-todos-los-operadores-de-telefonía-móvil-por-no-atender-oportunamente-a-los-usuarios-en-sus-oficinas-físicas-y-call-centers>

Stephan A. Butscher. (2016). Customer Loyalty Programmes and Clubs.

Rodríguez Hernández, R. E., Moreno Valino, L. A., & del Castillo Sabido, H. (2010). Una aproximación a la tecnología de redes híbridas de fibra óptica y cable coaxial. Tono: Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones De Cuba, S.A., 7(2), 15.