



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROPUESTA PARA LA MEJORA DE ATENCION DE SERVICIO AL CLIENTE
MEDIANTE CALL CENTER, APLICADO A LA EMPRESA DE COURIER TNT
EXPRESS CHILE

Autora

CECILIA FRANCISCA CAROCA HIDALGO

INFORME DE PRACTICA AMPLIADO PRESENTADO A LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: IGNACIO NICULCAR VARGAS

Viña del Mar, Diciembre de 2014

“Las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian a sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores”

Philip Kotler

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios primeramente por permitir el logro de este trabajo. Le doy gracias a mi familia y amigos por apoyarme y darme aliento para continuar este camino. Le doy gracias a todos los profesores que han estado a través de mi vida estudiantil y han dejado una enseñanza en mí. De todo corazón, gracias.

Cecilia Francisca Caroca Hidalgo

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	8
CAPITULO 1: EMPPRESA DE COURIER TNT EXPRESS.....	10
1.1 Reseña Histórica de la Empresa TNT Express.....	11
1.2 Misión.....	11
1.3 Visión.....	12
1.4 Valores Claves.....	12
1.5 Cualidades Claves.....	12
1.6 Estructura Organizacional TNT.....	13
1.7Organigrama área Servicio al Cliente.....	13
1.8Políticas de la Empresa.....	14
1.9 Red Comercial Mundial.....	14
1.10 Servicios que ofrece TNT Express.....	15
1.10.1 Servicios Express.....	15
1.10.2 Características Generales de los Servicios Express.....	16
1.10.3 Características Particulares de los Servicios Express.....	16
1.11 Servicios Adicionales a los Servicios Express.....	18
1.12 Documentos: Guía Internacional TNT.....	20
1.13 Descripción de las Funciones Realizadas.....	22
1.14 Tipo de Investigación.....	23
1.15 Espacio o Territorio.....	23
1.16 Tiempo.....	23

1.17 Método de Recolección y Análisis de Información.....	24
1.18 Funciones Específicas Realizadas.....	24
1.19 Razones que impulsan el tema a desarrollar.....	26
CAPITULO 2: OBJETIVOS.....	28
2.1 Objetivo General.....	28
2.2 Objetivo Específico.....	28
CAPITULO 3: MARCO TEORICO.....	29
3.1 Servicio de Atención a Clientes.....	29
3.2 Servicio al Cliente.....	30
3.3 Empresas Courier.....	32
3.4 Características Empresas Courier.....	34
3.5 Atención a Clientes en empresas Courier.....	35
3.6 Servicios Empresas Courier.....	35
3.7 Call Center.....	36
3.7.1 Call Center Interno.....	37
3.7.2 Call Center Externo.....	38
3.8 Características de los operadores de Call Center.....	40
3.9 contribución de los Call Center.....	41
3.10 Problemas de los Call Center.....	42
3.11 Evolución y características del Call Center.....	44
3.11.1 El Primer Call Center.....	45
3.11.2 Tendencia Actual.....	45
3.12 Call Center en la Industria del Courier.....	46

3.13 Soporte Tecnológico: Customer Relationship Management (CRM).....	49
3.14 Pirámide de Maslow.....	52
3.15 Contribución de la Inteligencia Emocional en la empresa.....	55
3.16 Ley de Pareto.....	56
CAPITULO 4: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
4.1 Principales empresas en la Industria del Courier en Chile.....	58
4.2 Diagnóstico del Call Center de TNT Express.....	59
4.2.1 Proceso Actual.....	59
4.2.2 Análisis del Mercado Chileno.....	59
4.2.3 Análisis Interno de TNT Express.....	59
4.3 Análisis FODA de TNT Express.....	62
4.3.1 Fortalezas.....	63
4.3.2 Debilidades.....	65
4.3.3 Oportunidades.....	65
4.3.4 Amenazas.....	66
4.4 Evaluación de Estrategias Remediales.....	67
4.5 Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente.....	69
4.6 Motivación Laboral.....	69
4.7 Nuevo Procedimiento.....	73
4.8 Apoyo Tecnológico CRM.....	75
CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....	78
GLOSARIO.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	82

ANEXOS.....86

INTRODUCCION

En la actualidad, el mundo de los negocios está bajo contantes cambios muy variados. Día a día las empresas se esfuerzan por ser mejores y sobresalir frente a la competencia. A las empresas ya no les basta con mejorar la calidad del producto, hoy se habla de mejorar la atención y el trato que se le da al cliente, la forma en que se le vende un producto o servicio. La amabilidad y profesionalismo con que se trata a un cliente es por lo que hoy las empresas deben luchar por conseguir, así como mantener una mejora continua para que los clientes se sientan más satisfechos con la compra. El servicio de atención a clientes se ha hecho muy importante en los últimos años, ya que se ha convertido en un factor diferenciador entre una empresa y otra. Todo esto conlleva a aumentar la competitividad de las empresas a través de la mejora en los procesos y tecnologías.

En el siguiente informe, se tomará como referencia a la empresa multinacional TNT Express Chile, reconocida nacional e internacionalmente como una de las mejores en el área de los Servicios del Courier¹, la que otorga servicios en más de 200 países, alcanzando una amplia cobertura de servicio de calidad, excelencia para sus clientes y teniendo como una de sus principales motivaciones la mejora continua del servicio al cliente.

¹ Servicio de Courier: Envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.

Por consiguiente, y de acuerdo a la práctica realizada en el área de Servicio al Cliente de la empresa TNT Express Chile, este informe se enfocará en éste para poder hacer un análisis crítico y generar una propuesta para la mejora de dicha área.

Para poder hacer el análisis, será necesario destacar algunas de las labores realizadas en el área de Servicio al Cliente, como lo son las asesorías comerciales, atención a los requerimientos de los clientes, manejo de la base de datos, manejo del sistema Mainframe² utilizado en la empresa, codificación de datos, entre otras.

En el presente informe, se darán a conocer la importancia de la información y motivación que se necesita para poder crear las competencias necesarias para la mejora continua de atención de servicio al cliente y, de esa forma, entregar un servicio de calidad.

² Mainframe: computadora central usada para el procesamiento de una gran cantidad de datos.

CAPITULO 1: EMPRESA DE COURIER TNT EXPRESS

TNT Express es una de las empresas con mayor presencia en la industria del Courier. Esta empresa multinacional se dedica a la distribución expresa de envíos urgentes de documentos y paquetes alrededor de todo el mundo. Es líder en el mercado internacional y nacional, en donde actualmente es el mayor operador logístico de Chile³.

En la actualidad TNT es una empresa de transporte Courier reconocida en más de 200 países, la cual abarca una completa red de cobertura el mercado Europeo, Asiático, Oriental y en los últimos años ha ingresado con gran potencial al mercado Latino Americano. Debido a la notoriedad en la eficiencia de transporte expreso en los mercados ya mencionados, TNT continúa su crecimiento hacia otras regiones, es decir, ya no sólo requiere llegar con sus servicios a determinados países, sino que más bien necesita establecerse de manera presencial en ellos.

³ http://www.tnt.com/express/es_cl/site/home.html, última consulta: 26.11.2013, 13:08 hrs.

1.1 Reseña histórica de la empresa TNT

- Ken Thomas, en 1946 comienza su propia empresa en el rubro del transporte con un pequeño camión en Australia.
- En el año 1950 creció la compañía bajo el nombre de Thomas Nationwide Transport (TNT).
- En el año 1987 TNT crea su primera red de transporte terrestre en Europa.
- En el año 1996 KPN un correo Holandés compra TNT, convirtiéndola en una marca única con tres áreas de negocios; transporte urgente, servicio logístico y correspondencia de entrega internacional.
- Durante más de 60 años, TNT ha crecido en expansión y adquisición y se ha transformado en una compañía mundial que opera amplias redes aéreas y terrestres en todo el mundo.
- TNT cotiza en los mercados de valores de Amsterdam, Nueva York, Londres y Frankfort.
- En el año 2005 TPG operará a nivel global bajo la marca TNT.
- En la actualidad TNT Express opera en más de 200 países, cuenta con aproximadamente 26.000 vehículos terrestres y 47 aviones de carga pesada.

1.2 Misión

Somos un equipo global de personas comprometidas que conecta negocios, mercados y gente, de manera sustentable.

1.3 Visión

Ser la empresa de distribución más admirada.

1.4 Valores Claves

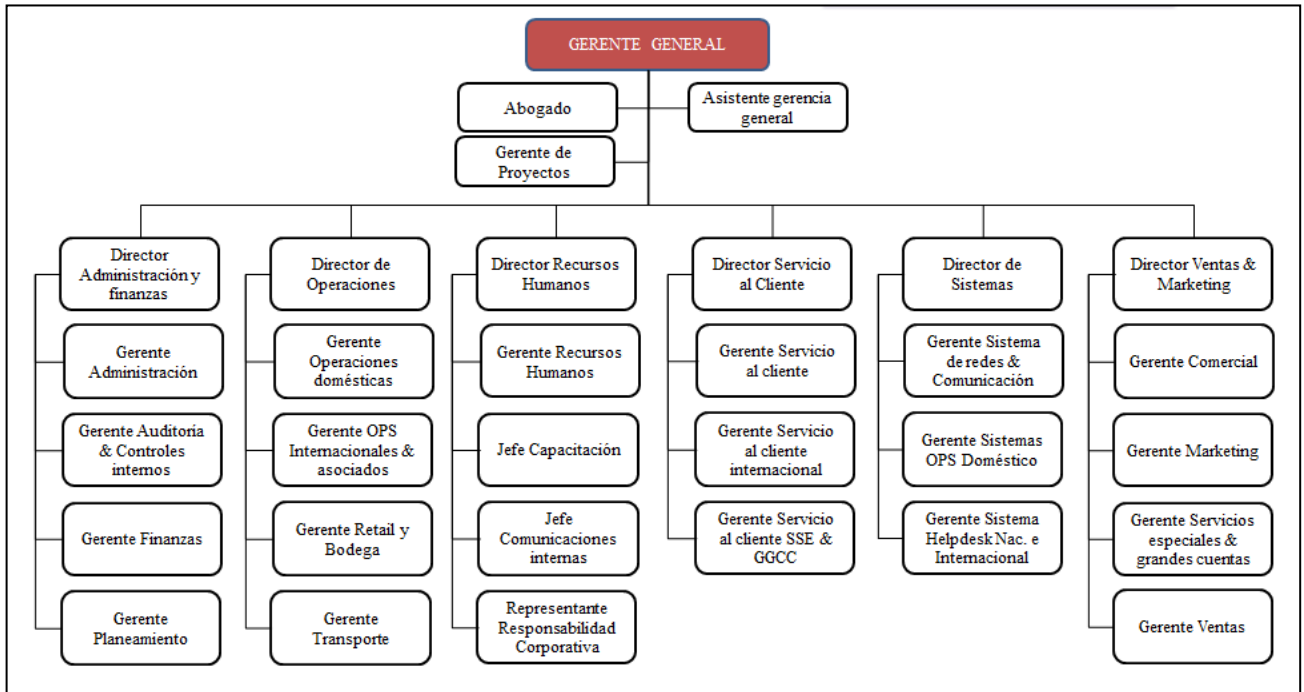
- Nos apasionamos por nuestros clientes.
- Nos preocupamos por las personas.
- Cumplimos nuestras promesas.
- Nuestra mentalidad es que lo "podemos hacer".

1.5 Cualidades Claves

- Comprometemos a las personas.
- Trabajamos juntos.
- Construimos alianzas locales y globales.
- Entregamos al cliente la "experiencia naranja"⁴

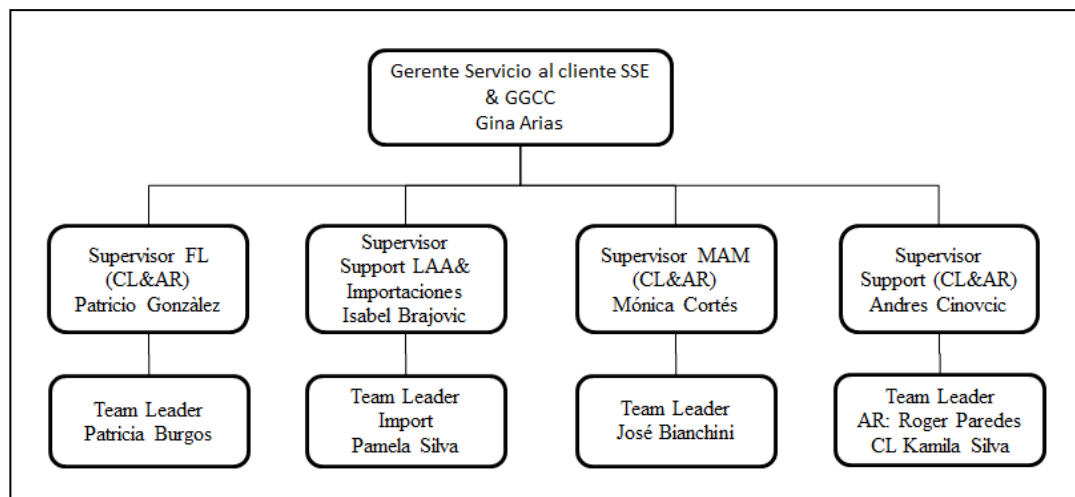
⁴http://www.tnt.com/express/es_cl/site/home/about_us/mission_and_vision.html, última consulta: 26.11.2013, 13:51 h

1.6 Estructura Organizacional TNT



Fuente: TNT Express Chile, 2013.

1.7 Organigrama área Servicio al Cliente



Fuente: TNT Express Chile, 2013

1.8 Políticas de la Empresa

- Políticas de conflictos de interés:

Todas las decisiones tomadas y acciones realizadas por todos los empleados de TNT en el ejercicio de la actividad empresarial, se llevan a cabo de forma que promuevan los intereses del grupo TNT.

- Políticas para la prevención de fraude:

Procedimientos y mecanismos de prevención de fraude, con el fin de proteger toda información financiera de la empresa.

- Políticas de entretenimiento:

Prevenir que se presenten situaciones en las que el juicio profesional de un empleado y los intereses de la compañía pueden ser afectados por consecuencia de obsequios ofrecidos.

- Otras Políticas:

- Política de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), octubre de 2004.
- Política Ambiental implementada, agosto de 2005.
- Política de Responsabilidad Social, implementada desde octubre de 2005.

1.9 Red Comercial Mundial

Para ofrecer un óptimo servicio de forma segura, rápida y a tiempo TNT utiliza:

- Más de 250 Líneas aéreas.
- 5.300 vuelos disponibles semanalmente.

- 1.500 toneladas embarcadas semanalmente.
- Más de 2.300 Depots (bodegas) en red.
- Principales HUB (centros de transferencia) en Londres , Frankfurt, París, Dubái, Singapur, Hong Kong, Sídney, Los Ángeles, Miami, Nueva York, Ámsterdam, San José y Santiago.

1.10 Servicios que ofrece TNT Express

La empresa entrega diversos tipos de servicios tanto a nivel nacional como internacional. En el área de servicio al cliente se realiza la venta de servicios a través de llamados telefónicos los cuales son atendidos por ejecutivos de Call Center de la empresa. A continuación se detallan los servicios ofrecidos por TNT, los cuales se han adaptado a los requerimientos de los clientes.

1.10.1 Servicios Express

La empresa ofrece una diversa gama de Servicios Express, estos son reconocidos como servicios integrales y flexibles, los cuales permiten satisfacer los distintos requerimientos a todos sus clientes para cada envío en particular.

- Express: Exportación e Importación
- Economy Express: Carga liviana de exportación e importación
- 9:00 Express: Entrega hasta las 09:00 am

- 10:00 Express: Entrega hasta las 10:00 am
- 12:00 Express: Entrega hasta las 12:00 am
- Servicios Especiales: Servicios que disminuyen los tiempos de tránsito.

1.10.2 Características generales de los Servicios Express

Todos los Servicios Express tienen tiempos definidos para su entrega, esto es a nivel mundial a través de la modalidad Courier en el servicio puerta a puerta, es decir, se hace retiro del envío en el domicilio que registre el cliente en país de origen y posteriormente se entrega el envío en domicilio del país de destino.

Cada país de origen tendrá tiempos de entrega establecidos para los envíos hacia diferentes destinos, los cuales son entregados a los clientes dependiendo del país o ciudad en la que se encuentren. Para ello TNT incorpora un sistema informático llamado Mainframe, en el cual se encuentra registrada toda la información correspondiente a cada cliente en su país de origen.

1.10.3 Características particulares de los Servicios Express

- Express:
Es un servicio para envíos de exportación e importación a nivel internacional en forma expresa, es decir, con tiempos de entrega definidos para más de 200

países, tanto para envíos de documentos y no documentos, es un servicio certificado puerta a puerta.

- **Economy Express:**

Es un servicio expreso para envíos internacionales de carga liviana en exportaciones e importaciones, con entrega puerta a puerta y con tiempos de entrega determinados. A diferencia del servicio anterior, este presenta un tiempo de trayecto más amplio con un peso mayor a 10 kilos.

- **Servicios Especiales:**

Son todos aquellos servicios que por su complejidad, naturaleza o por el tipo de necesidad del cliente no son enviados por la red estándar de TNT. Existen tres modalidades especiales:

- Critical Express: se trata de envíos urgentes, es decir, el tiempo de tránsito y horario de entrega del envío se adaptan a la necesidad del cliente.
- Servicio Especial: se trata de envíos que necesitan de un trato especial, es decir este servicio se utiliza para el envío de determinados productos, ejemplo; Frutas, congelados, vacunas, entre otros.
- Carga Pesada: se trata de envíos que requieren de un mayor espacio para su traslado ya que poseen mayor volumen y peso, ejemplo; envíos paletizados.

1.11 Servicios adicionales a los Servicios Express

Estos servicios adicionales acompañan a los servicios express, éstos definen quién cubre los gastos, la prioridad de entrega, si existe seguro, entre otros. A continuación se detallan éstos servicios:

- **Comail:**

Es un tipo de servicio interno de TNT, en el cual cada envío entregado bajo esta modalidad, no involucra gasto alguno para el cliente, debido a que pasa a ser parte de una tramitación interna de la empresa.

- **Free Domicile:**

Este servicio indica que todos los gastos de internación e impuestos que pueda generar el envío en la internación en destino, serán facturados al cliente en el país de origen. Para ello este servicio debe ser previamente alertado por el cliente de origen. Principalmente este servicio se utiliza en los siguientes casos:

- Envío de regalos u obsequios.
- Envío a proveedores o empresas.
- Agilización en la liberación del envío, principalmente de carga.

- **Priority:**

Este servicio Express tiene la modalidad de prioridad, lo que significa un manejo especial del envío durante el día de entrega, es decir, se prioriza la entrega en la

primera ruta del Courier. Para ello este lleva una etiqueta especial: “Priority Service” que lo identifica dentro de todos los procesos y en sistema.

- Seguro:

Este servicio lo adquiere el cliente para dejar exento de todo peligro, daño o riesgo las mercancías y/o documentos transportados. Este tiene un costo de un 1% del valor de las mercancías declaradas.

- Servicio Receiver Pays (RP):

Receiver Pays es una forma de pago para los servicios importados, en donde el cliente de origen puede realizar todo el proceso de importación a través de un documento denominado solicitud de importación el cual es diseñado por TNT. El cliente puede traer desde cualquier parte del mundo lo que necesite, pagando el flete y todos los gastos que involucre el transporte. Este proceso lo puede llevar a cabo siempre y cuando el cliente tenga registro de cuenta TNT, ya que de esta forma los gastos generados por el envío serán cargados directamente a su cuenta.

Detalle de ítems presentados en Guía Internacional TNT:

- 1) Se indica el N° de cuenta de cliente de origen.
- 2) Para el caso de servicio receiver pays, en este ítem se especifica el N° de cuenta de cliente en destino, quien es responsable del pago.
- 3) Referencia del remitente, corresponde a la información adicional que se quiera agregar.
- 4) Se indican los datos del cliente en origen; nombre empresa, dirección, ciudad, código postal, provincia o región, país, persona de contacto y teléfono.
- 5) Se indican los datos del cliente en destino; nombre empresa, dirección, ciudad, código postal, provincia o región, país, persona de contacto y teléfono.
- 6) Dirección de entrega, este indica un nueva dirección de entrega del envío respecto a la dirección del destinatario.
- 7) Se debe indicar en este ítem si los productos enviados corresponden a mercancías peligrosas.
- 8) Indica el servicio a contratar para determinados envíos, este ítem se divide en dos campos.
 - a. Elección de servicio obligatorio.
 - b. Elección de un servicio optativo para el cliente.
- 9) Indica instrucciones especiales de entrega, es decir, se debe especificar requerimiento especial en el envío. Ejemplo, Servicio Free Domicile.
- 10) Indica la descripción del detalle del envío; cantidad, peso y dimensiones.
- 11) Indica detalle de envíos declarables, a través del RUT de la empresa que recibe.

1.13 Descripción de las funciones realizadas

Este informe se basa en la empresa TNT Express Chile, en donde la autora realizó la Práctica Profesional durante aproximadamente 2 meses. El ingreso a la empresa fue a través de la postulación al departamento de Servicio al Cliente. Dicha postulación fue llevada a cabo a través de un procedimiento de selección de recursos humanos, el cual incluyó test psicológicos y prácticos, además de diversas entrevistas con el encargado de RRHH, Jefe y Gerente del área de Servicio al Cliente.

Durante este período se realizó diferentes tareas las cuales fueron complementarias a lo aprendido durante su educación superior, entre ellas: el comportamiento de las organizaciones, la utilización del marketing en el logro de objetivos, el funcionamiento del comercio exterior, entre otras.

El personal del área de Servicio al Cliente presentó en todo momento una grata disposición de ayuda para el aprendizaje de las diversas actividades a realizar, entre ellas; toma de retiros, seguimiento de guías, asesoría comercial, y otras. Además, es importante destacar el conocimiento adquirido a través del uso del sistema informático Mainframe utilizado por la empresa, el cual en un principio se ve difícil de comprender, pero con el tiempo se logra manejar adecuadamente.

Esta área cuenta con un equipo aproximadamente de 25 personas, los cuales se subdividen en 2 secciones: el área de Front Line y Customer Service. En éste se

presencia un óptimo trabajo en equipo, el cual permite un grato clima laboral que genera confianza y motivación para quienes lo componen.

1.14 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, la cual detalla el actual proceso de atención a clientes a través del call center de la empresa TNT Express, realizando un acercamiento a la influencia que tiene el comportamiento, la actitud y el grado de motivación que los operadores entregan en el servicio. Asimismo, se analiza la información de los diferentes factores que se ven involucrados en la calidad y satisfacción del cliente.

1.15 Espacio o Territorio

El desarrollo de esta investigación se originó en la Empresa TNT Express, ubicada en la comuna de San Bernardo, Calle Santa Catalina de Chena 1000, ciudad de Santiago.

1.16 Tiempo

La práctica tuvo una duración de aproximadamente dos meses, durante ese periodo se observa y detectan diversos síntomas que reflejan la problemática observada en el área.

1.17 Método de recolección y análisis de información

La información se recopiló durante los meses en que se realizó la práctica profesional en la Empresa TNT Express Chile. Aquí se obtuvo información acerca del funcionamiento del servicio la cual fue entregada por el jefe y operadores del área de servicio al cliente. Paralelo a ello se obtiene información a través de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas complementarias al tema de estudio, y finalmente se analizan datos estadísticos de la cantidad de llamadas mensuales otorgados por la empresa. Por lo tanto, este estudio se basa principalmente en una investigación cualitativa.

1.18 Funciones específicas realizadas

En el departamento de Servicio al Cliente, el principal objetivo es garantizar que el servicio ofrecido sea entregado con el mejor estándar de calidad prometido a los clientes, de forma eficiente y generando las mejores ventajas competitivas. A continuación se describen las actividades realizadas en las cuales la autora colaboró durante el periodo de práctica en la empresa TNT.

- Programación de retiros:

El objetivo principal de esta actividad es la asistencia y recepción de envíos, la que el cliente solicita a través de una llamada telefónica. En ésta se debe canalizar la solicitud de envío del cliente y a su vez entregar asesoría, solicitar

información, ofrecer diferentes servicios, entre otras. Esta programación debe realizarse de manera eficiente y proactiva, entregando herramientas que generen un buen servicio tanto para la exportación e importación, logrando satisfacción, seguridad y fidelización del cliente.

- Seguimiento de guías:

En esta función se debe revisar la situación actual del envío. Dependiendo del estado en el que éste se encuentre se puede coordinar despacho y/o entrega del mismo. En algunos casos se debe incorporar o modificar la información entregada por el cliente. En caso de identificar algún problema, ya sea la fecha de entrega, documento faltante, entrega en dirección equivocada, envío extraviado, o cualquier otro, éste se debe informar al ejecutivo encargado del envío, el cual hará llegar una respuesta inmediata al cliente.

- Solicitud de Materiales:

Este es un servicio gratuito que entrega TNT a todos clientes, el cual puede realizarse a través de internet o vía telefónica. En este último caso el cliente se contacta con el ejecutivo solicitando los materiales necesarios para el envío de diversas mercancías. Los suministros más requeridos son: las guías TNT, sobres de cartón, bolsas y cajas.

- Captación de nuevos clientes:

Esta función se realiza cuando un nuevo cliente solicita la apertura de cuenta en TNT. Para ello se solicitan los datos necesarios del cliente para su posterior derivación al área especializada, la cual evalúa su potencial y la apertura de cuenta al cliente, en caso de aceptación se le otorga un código de cliente.

- Programación de envíos Receiver Pays:

Dentro de las funciones realizadas se encuentran las operaciones de importaciones que realiza el cliente a través de una solicitud diseñada para generar un retiro en el exterior de una determinada mercancía, para ello el ejecutivo de Front Line debe entregar las herramientas para generar el retiro, además de asesorar al cliente en dicha solicitud.

1.19 Razones que impulsan el tema a desarrollar

La razón principal que impulsa a la autora para desarrollar una propuesta de mejora en el servicio, es el sugerir una solución a la problemática detectada en el área de Atención al Cliente durante el periodo de Práctica Profesional, relativa a la gran cantidad de reclamos habituales de parte de los clientes. Estos reclamos provienen tanto desde el cliente emisor como del destinatario, principalmente por la falta de entrega de información a los mismos, respecto al retraso, dirección incompleta o errónea del lugar de entrega, o retención de

envíos en Aduana⁵. Si bien al cliente se le otorga el servicio de seguimiento de guías o envíos a través de la página Web de TNT, en muchos casos no se visualiza la información actualizada y/o el motivo de la retención. Por otro lado, se debe considerar que el cliente no siempre tiene el tiempo y la ocasión de revisar continuamente lo que sucede con el envío. En muchos casos el cliente observa sólo el estado generalizado del envío, no permitiendo saber el detalle de éste, ya que si bien el envío se muestra como arribado en aeropuerto, al cliente no se le informa oportunamente en caso de efectuarse una retención por inspección de algún organismo fiscalizador, generando retraso en la entrega del envío y a la vez molestia en el cliente.

⁵ Servicio Nacional de Aduana: entidad gubernamental, su principal rol es la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación.

CAPITULO 2: OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Detectar e investigar las falencias y debilidades en las estrategias y procedimientos del servicio de atención al cliente, utilizadas en la empresa TNT Express, mediante la observación y estudio con el objetivo de presentar una propuesta para su mejoramiento y optimización.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procedimientos actuales que utiliza TNT en la atención a clientes.
- Establecer los principales factores que están afectando negativamente la calidad en la atención del cliente.
- Desarrollar una propuesta de mejora en la calidad de atención a clientes.

CAPITULO 3: MARCO TEORICO

A continuación, se dará a conocer la base de este informe, desde el punto de vista conceptual. Ésto, con el objetivo de definir el servicio de atención a clientes y los diferentes factores que influyen en él, como lo son los call center, sus funciones, el comportamiento de los operadores, entre otros. Posteriormente, se explicará cómo el comportamiento y la motivación de los trabajadores influyen en el servicio entregado.

3.1 Servicio de Atención a Clientes

Tradicionalmente las empresas han buscado satisfacer las necesidades mediante lo que producen. Al pasar el tiempo, las empresas han ido mejorando sus ofertas debido al crecimiento de las economías y los mercados. Hoy, es tanta la competitividad que existe que la calidad del producto o servicio ya no es suficiente para posicionarse en los mercados, y a partir de esta tendencia surge un nuevo enfoque en la venta del producto: Servicio de Atención a Clientes.

En términos simples, los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona⁶. El servicio al cliente es un aspecto crítico cuando se quiere explicar qué

⁶ Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de Servicios. McGraw-Hill/Interamericana Editores. 5ª Edición 2009. Pág. 4.

son los “servicios”. El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos o servicios centrales de una compañía⁷.

El autor Humberto Serna Gómez define el servicio al cliente como: “*el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos*”. Por lo que se evidencia que el servicio de atención al cliente es importante para el desarrollo de una empresa⁸.

3.2 Servicio al Cliente

Determinar el servicio es el principal foco, así lo indica Eiglier y Langeard (1989) “*Existen cuatro elementos cuya interacción da lugar al servicio, estos son: el cliente, el soporte físico, el personal en contacto y el sistema de organización interna*”⁹ Los cuales se encuentran interactuando constantemente entre sí generando una retroalimentación de información, con el fin de entregarle al cliente la calidad que se encuentra inserta tanto en el servicio como en el producto adquirido.

El servicio al cliente se refiere específicamente a mantener a los consumidores satisfechos¹⁰, por ello se implementa el departamento especialmente dedicado a su atención, de esta forma Kotler (2006) explica el porqué de la implementación del servicio al cliente se entiende como la herramienta de “*maximizar el valor para el cliente, significa cultivar una relación de largo plazo con él*”¹¹, de esta forma se le

⁷ Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de Servicios. Obra citada. Pág. 5.

⁸ <http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>, última consulta: 09.10.14, 13:00 hrs.

⁹ Eiglier, P. y Langeard, El marketing de servicios. Editorial McGraw- Hill. Madrid, 1989. Pág. 78.

¹⁰ Consumidor Satisfecho: persona a la cual le son compensadas sus exigencias.

¹¹ Kotler. F., Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 2006, 12ª edición, Pág. 45

da la atención necesaria a los cliente para que se sientan a gusto tanto con la empresa como con el servicio que están tomando, entregándoles un valor a la relación cliente empresa, haciéndolo parte de las metas y objetivos de ésta.

Para Kotler (2006) existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos se resumen en tres:

- Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar¹².
- Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio¹³.
- Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia¹⁴.

Cada empresa determina su forma de llegar al cliente y mantenerlo satisfecho intentado mantener una fidelización de parte de ellos y, de esta forma, fortalecer los lazos generados entre ambos. Es de vital importancia que el primer acercamiento hacia el cliente sea cálido considerando sus inquietudes y dudas referentes al producto o servicio entregado. El principal motivo que mueve a la empresa es entregar confianza al cliente prestando un buen servicio tanto a la hora de la compra misma como del periodo de post venta, el cual genera una mayor conformidad de parte del consumidor, ya que muestra una preocupación real de parte de la empresa frente a algún contratiempo presentado por el servicio o producto adquirido.

¹²Kotler. F., , Dirección de Mercadotecnia, obra citada, 12 Ed, Pág. 45

¹³ Kotler y Armstrong, F., Fundamentos de Marketing, Ed. Pearson, 6ta Ed, 2003, Págs. 10, 11

¹⁴ Kotler. F., Dirección de Mercadotecnia, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 8va Ed., 1996, Pág. 40

El servicio al cliente es una de las áreas con las cuales las empresas pretenden atender aquellas inquietudes y malestares que el cliente manifiesta referente a un producto o servicio otorgado. Para ello esta área se enfoca principalmente en entregar soluciones y hacer a la empresa más accesible, por ello a través de ésta se mide la satisfacción del cliente la que Philip Kotler (2006) lo describe como “*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta del nivel percibido de un producto o servicio con sus expectativas*”¹⁵.

3.3 Empresas Courier

El servicio de Courier (o servicio de correo rápido), consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.

Este servicio de Courier se caracteriza por tener la rapidez, seguridad, especialización y personalización de los servicios valorados en el proceso y ejecución del reparto. El servicio de Courier opera bajo el estándar de servicios de correo postal o paquetería, el cual es usado por las empresas que consideran de suma importancia el transporte de sus envíos en cortos periodos de tiempo, lo que justifica el mayor costo a pagar¹⁶.

¹⁵ Kotler. F., Dirección de Mercadotecnia, obra citada, Pág. 50.

¹⁶ <http://courier-pits.blogspot.com/2011/09/definicion-del-servicio-de-courier.html>, última consulta: 15.06.14 16:26 hrs.

Este servicio va dirigido no sólo al público en general, sino también a las entidades financieras, instituciones del Estado y empresas de todo tipo, sin importar su giro o tamaño, que quieran realizar envíos de forma rápida y segura.

Con el objetivo de facilitar los diferentes envíos por Courier, las empresas que brindan este servicio cuentan con varias oficinas en los países donde se encuentran, las cuales están totalmente habilitadas y cuentan con personal capacitado para asistir a los clientes de dicho servicio.

En su mayoría, empresas de la industria del Courier brindan a sus clientes el embalaje de los envíos protegiendo de forma segura la mercancía que se va a enviar. Cada paquete o mensaje enviado cuenta con una identificación de código de barras personalizada, lo que facilita la identificación rápida del envío en los sistemas que utilizan estas empresas.

Cabe destacar que, el servicio de Courier realiza a solicitud del cliente la recolección y entrega a domicilio del envío, siendo más conocido como “servicio puerta a puerta”.

Para tener éxito en el servicio ofrecido, es indispensable que los clientes tengan en cuenta las condiciones y características para utilizar el servicio, como lo son las restricciones que las aduanas de cada país puedan presentar frente a un producto, en

cuanto a peso y cantidad, o las prohibiciones de entrada ante cualquier producto que no se encuentren legalizados¹⁷ en dicho país.

3.4 Características de las empresas Courier

A continuación, se presentan una serie de características de las empresas Courier:

- Las principales características son la rapidez y seguridad que estas empresas brindan a sus clientes.
- Muchas de estas empresas cuentan con Seguimiento en Línea¹⁸, donde los clientes pueden revisar el estado de sus envíos a través de internet.
- Estas empresas cuentan con un plan de recolección y entrega logístico¹⁹, en el cual garantizan al cliente efectividad y cumplimiento de los tiempos establecidos en las entregas.
- Las compañías Courier ofrecen servicios adicionales tales como el desaduanaje de la mercadería, embalaje de productos, seguro del envío y asistentes informáticos que le permiten al cliente el seguimiento y control del transporte de la mercadería.

¹⁷ http://www.pits.com.pe/noticias/caracteristicas-del-servicio-courier.php_04.06.14, última consulta: 14:00 hrs.

¹⁸ Seguimiento en línea: Seguimiento a través de internet que puede hacer un cliente para obtener información sobre el estado de cierto envío.

¹⁹ Logística: conjunto de medios y métodos para llevar a cabo la organización de un servicio, especialmente de distribución.

3.5 Atención al Cliente en empresas de Courier

Con la finalidad de realizar de manera fácil y rápida los envíos por Courier, las empresas se encuentran preparadas de manera funcional, con una infraestructura adecuada, un sistema de información para la ejecución de los procesos de envío y con personal capacitado para asistir ante cualquier procedimiento de envío que el cliente desee realizar.

El servicio de Courier es uno de los que mayor demanda tiene debido a su rapidez, seguridad y su cobertura a nivel nacional e internacional. A través de estos envíos los productos están seguros durante este proceso. Además, las empresas cuentan con un sistema de rastreo y seguimiento al que los clientes tienen acceso a consultar el estado de su envío a través de la página web de la empresa o comunicándose telefónicamente con el área de atención al clientes de la empresa.

Durante el proceso de embalaje la mercancía es protegida para que llegue al destino final de manera cuidadosa, adicionalmente cada envío cuenta con una identificación personalizada a través de los códigos de barras o números de guía que se le coloca a los paquetes. Este registro permite la identificación rápida del envío en el sistema de la empresa de mensajería durante los distintos puntos de control del trayecto.

3.6 Servicios de las empresas de Courier

- Mesa Central: Gestiona y soluciona posibles incidencias que tengan los clientes, los operadores deben proporcionar respuestas y soluciones a los usuarios finales, como

también deben otorgar asesoramiento en relación a la empresa, producto o servicio.

Los operadores pueden entrar en contacto a través de distintos canales de comunicación: números de teléfonos gratuitos, sitios web, mensajería instantánea o correo electrónico.

- Soporte Técnico: los operadores entregan asistencia para que los clientes puedan hacer uso del producto o servicio.
- Servicios de Coordinación: Consiste en coordinar con el cliente la fecha y lugar de retiro y entrega de un envío.
- Cobranzas: administra, gestiona y ejecuta los procesos de cobranzas a los clientes.
- Recepción de quejas y sugerencias: consiste en recibir las quejas y sugerencias de los clientes para hacer mejoras y tener mayor conocimiento de lo que piensan éstos.

3.7 Call Center

Es un centro receptor de llamadas donde ejecutivos, agentes o asesores de la empresa previamente entrenados están capacitados para realizar o recibir llamadas hacia o desde clientes, socios comerciales, compañías asociadas, u otros. Estos ejecutivos están preparados para entregar apoyo especializado a través del teléfono.

Los call center son una herramienta de comunicación y relación entre la empresa y el cliente, estos sirven para atender las necesidades de los clientes como para también hacer ventas a través del teléfono.

La industria de los call center se desarrolló a partir de la década de 1970 para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención, y en

general el contacto, con consumidores o potenciales clientes. Diversas transformaciones en el ámbito de la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital, han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles²⁰. Los recientes procesos innovadores de telefonía bajo el protocolo de Internet y apoyado por software especializado para llevar a cabo nuevas formas de gestión con los clientes, son los avances que auguran nuevas fases de desarrollo en la industria.

Un estudio realizado en Chile por la Dirección del Trabajo señala lo siguiente:

“Aunque es todavía un sector económico pequeño, el crecimiento de esta actividad ha sido fuerte y sostenido, perfilándose la industria con un potencial interesante para el desarrollo económico del país y para la creación de empleos, especialmente en el ámbito de la exportación de servicios”²¹.

En la industria de los call center, se puede hacer diferencia de 2 tipos de call center: los internos y los externos.

3.7.1 Call Center Interno

Las empresas con la experiencia del call center interno ven enormes ventajas. Su personal está muy fidelizado, sienten la empresa como propia, lo que favorece que

²⁰ Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. Jordy Micheli Thirión. Mayo 2007. Artículo <http://confines.mtv.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>, 23.06.14, última consulta: 17:40 hrs.

²¹ Uribe-Echeverría y Morales. Atendiendo a los Clientes de los Clientes: La industria del call center y sus condiciones laborales. Departamento de Estudios, Dirección del trabajo. 2010
Registro de Propiedad Intelectual: 200.692 ISBN: 978-956-7978-02-1 Edición: Carolina López Inostroza. Pág. 11

la rotación de personal sea baja. La comunicación es mucho más directa y casi no existe pérdida de información. No obstante, presentan tanto ventajas como desventajas:

Ventajas

- Mayor conocimiento del rubro de la empresa de parte de los empleados.
- Se conoce el lenguaje, procedimientos, usos y costumbres de la empresa.
- Acceso directo a sistemas e información. Si los operadores tienen dudas, pueden consultar directamente a jefes y supervisores que manejan la empresa.

Desventajas

- Más costos fijos debido a que no se especializa en la industria del call center.
- Menor conocimiento técnico debido a la falta de especialización.
- La empresa requiere de mayor tecnología, inversión, know how.

3.7.2 Call Center Externo

Los call center externos brindan una mayor especialización en la atención al cliente, en la venta de productos y en la gestión de personal, lo que ayuda a conseguir servicios eficientes. Para las empresas que contratan este servicio es de gran apoyo la flexibilidad y la rápida adaptación a nuevos desafíos que se presentan, la tecnología es más avanzada y se pueden situar con el mejor personal. Las empresas que se dedican a entregar el servicio de call center externo, son

grandes mediadores entre la empresa que los contrata y el cliente, lo cual les permite ser auténticos socios en la gestión de un negocio de cualquier empresa cliente.

A continuación se presentan las principales ventajas y desventajas de un call center externo:

Ventajas

- Variabilización del Costo.
- Mayor conocimiento técnico de Call Center.
- No requiere adquisición de Tecnología Call Center.

Desventajas

- Menor Conocimiento del Negocio.
- No conoce lenguaje empresa.
- Se debe tener acceso a sistemas propios desde afuera.

La expansión de los call center está asociada directamente con el inédito crecimiento que ha experimentado el sector servicios en los últimos años y su desarrollo ha estado ligado a la expansión de las comunicaciones y a los avances en la tecnología de base informática. Para el año 2014, se espera que la industria del call center tenga un crecimiento de un 10%²².

²² Diario Financiero. 27.08.13. Ver anexo 1.

3.8 Características de los operadores de Call Center

A continuación, se explican algunas características claves que debe tener la atención a clientes a través de un call center y los errores que se debe evitar.

3.8.1 Simpatía

Muchas veces los operadores contestan los llamados de los clientes con un toque de frialdad y nada de calidez, ya que mecanizan el trabajo y no se dan el tiempo de conversar temas banales o reír con los clientes, siempre y cuando prime el respeto y la imagen de la empresa. Es importante que los operadores contesten con amabilidad y que entreguen una sensación de ayuda para los clientes, esto es fundamental para generar confianza y satisfacción en ellos.

3.8.2 Conocimiento

Los operadores deben dominar las características del producto o servicio que venden, deben ser capaces de entregar ideas y soluciones a los requerimientos del cliente. Además, deben tener sentido común al entregar soluciones, y todo esto, con el fin de que el cliente quede satisfecho.

3.8.3 Tecnología

Es importante que las empresas dispongan de una adecuada tecnología de comunicaciones, esto, para que los operadores puedan entregar un servicio más rápido y de calidad, y no tengan esperando al cliente más allá de lo necesario a causa de problemas técnicos. Además, al contar con una adecuada tecnología, las

empresas pueden conocer el mercado al cual se dirigen y así generar ventajas competitivas frente a un mundo cada vez más dinámico y globalizado. Conocer el mercado sirve para segmentar a los clientes y así se puede identificar a los consumidores claves y la forma en cómo llegar a ellos de buena manera.

3.8.4 Adaptación

Se debe tener cuidado con la mercadotecnia²³ internacional, pues claramente el servicio al cliente debe ser en el idioma de los clientes, hablar de cobros y tarifas en la moneda correcta y también es importante mantener la neutralidad idiomática en el discurso. Además, si la atención a clientes es igual para todos los mercados a los que se enfoca, esto claramente traerá problemas. Cada país tiene su propia cultura, creencias, religión, idiosincrasia, etc. Y la forma en cómo la atención de servicio al cliente se desarrolla podría afectar el temperamento y carácter de los consumidores, lo cual resultaría nefasto para la relación entre el cliente y la empresa.

3.9 Contribución de los Call Center

Con el fenómeno de la globalización²⁴, los call center han sido una gran contribución al mundo de los negocios. Hoy en día, gracias a los múltiples tratados comerciales existentes entre países y organismos internacionales, los negocios suponen una gran libertad de intercambio, y la única limitación que queda es por

²³ Mercadotecnia: conjunto de técnicas y estrategias para la consecución de objetivos propios del marketing.

²⁴ Globalización: creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas.

ventajas geográficas o físicas. Hoy, las empresas se encuentran organizadas de un modo muy flexible para poder tener un mejor acceso a los mercados globales, y los mercados financieros se encuentran descentralizados, teniendo un carácter instantáneo.

Una de las contribuciones más importantes que entrega un call center a una empresa es agilizar las comunicaciones con: los clientes, proveedores y empresas asociadas.

En un call center la comunicación se realiza principalmente a través del teléfono. Pero en la actualidad la tecnología ofrece múltiples posibles canales de comunicación adicionales al teléfono: correo tradicional, e-mail, web, chat, SMS, entre otros, lo cual agiliza y facilita la relación de una organización con sus clientes. Gracias a todos los medios con los que cuenta un call center, le permite a la empresa aumentar la calidad en el servicio al cliente y agilizar procesos de negocios.

3.10 Problemas de los Call Center

Ciertamente, el mayor desafío que enfrenta un call center es garantizar un servicio de calidad. En la actualidad, pareciera que la satisfacción al cliente es la clave del éxito de una empresa a través de ello, ya que la empresa necesita generar fidelidad en los clientes para poder seguir creciendo con el paso del tiempo.

Para poder abordar esta situación, es necesario que las empresas generen estrategias para enfrentar los problemas que aparecen para lograr este desafío, y la

mejor estrategia es capacitar al personal del call center para que estos sean capaces de ofrecer respuestas inmediatas y adecuadas a la dificultad del consumidor.

Los call center deben contar con el personal indicado para cada tarea, como también debe mantenerlos actualizados y capacitados para que cada componente del personal sea competente en su puesto de trabajo con el objetivo de entregar las soluciones necesarias a los clientes.

Las principales exigencias que enfrentan los call center, van muy relacionados con la satisfacción al cliente y por ende, con entregar un servicio de calidad, como lo son:

- Crear confianza entre los operadores del call center y los clientes, esto es fundamental para una fidelización efectiva hacia el cliente y éste vuelva cuando necesite de los servicios que presta la empresa.
- Los operadores del call center deben demostrar interés por alcanzar la satisfacción del cliente a través del ofrecimiento de soluciones efectivas y predisposición de escuchar a los clientes haciendo todos los esfuerzos necesarios por ayudarlo.
- Debe haber una comunicación efectiva entre el operador del call center y el cliente. Esto se puede lograr a través del respeto y la espontaneidad durante el desarrollo de la comunicación, evitando exageraciones y palabras artificiales.
- El tiempo de espera es de suma importancia para un cliente, y es por esto que los call center deben contar con tecnologías que simplifiquen las tareas de los operadores sacando el mayor provecho al tiempo disponible. Además, los

directivos del call center deben optimizar la gestión de llamadas adecuando la cantidad de operadores disponibles con la cantidad de llamadas.

En este último punto, es necesario destacar que en un mundo como el actual, el tiempo es un factor muy valorado por los clientes. Las empresas deben considerarlo como algo de suma importancia, pues hacer perder tiempo a éstos significa alejarlos y perderlos.

Una manera de alejar y perder clientes es cuando las empresas hacen “pasear” a los clientes por contestadoras telefónicas automáticas mal programadas, esto es considerado como una mala práctica y lo único que logra es irritar al cliente y hasta alejarlo de manera total de la empresa.

Por lo anterior, si el cliente queda satisfecho con la atención y el tiempo de espera, la empresa logra fidelizarlo, y así mantiene o aumenta la cartera de clientes.

Un servicio al cliente se basa, en gran medida, en el comportamiento humano de las organizaciones donde están insertas. De esta idea se desprende la importancia y conocimiento de la Inteligencia Emocional en la Empresa.

3.11 Evolución y características del Call Center

Cuando se habla de ¿quién inventó el teléfono? La respuesta suele ser que fue el señor Alexander Graham Bell en el año 1876, pero ha sido ahora en el siglo XXI en el que se ha hecho justicia y se ha desenterrado del olvido al verdadero inventor del teléfono: el señor Antonio Meucci, un italiano que por problemas económicos

no pudo patentarlo en el momento, pero fue él quien lo ideó y lo creó en el año 1857. En el año 2002 el Congreso de Estados Unidos aprobó la resolución 269²⁵, por la que se reconocía que el inventor del teléfono había sido Antonio Meucci, quien lo llamó teletrófono, y no Alexander Graham Bell.

3.11.1 El Primer Call Center

En 1962 la empresa automovilística Ford crea el primer call center del mundo, pero no fue sino hasta 1970 que esta industria se desarrolló para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención, y en general el contacto, con consumidores o potenciales clientes²⁶. En la etapa de su nacimiento tenían un carácter informativo, pero su uso se extendió debido a la necesidad de lograr una mayor competitividad en las empresas y la demanda del cliente de contar cada vez con menos tiempo para estas operaciones.

3.11.2 Tendencia actual

Hoy en día, los call centers suponen una estrategia clave de marketing para las empresas, pues estos centros son una mezcla de gestión, organización, informática, comunicaciones y marketing. Todo esto está puesto a disposición del personal responsable para atender a los clientes mediante una comunicación efectiva.

²⁵ <http://moonmomentum.com/blog/tag/congreso-de-estados-unidos> última consulta: 10.07.14, 01:21 hrs.

²⁶ <http://es.slideshare.net/alexisargaez/call-center-web-center>. última consulta: 18.11.14, 15:20 hrs.

Hay empresas que se dedican a entregar como herramienta de negocios el servicio del call center, para satisfacer las exigentes necesidades de comunicación entre empresas y clientes, tanto a escala nacional como internacional. La labor de estas empresas consiste en consolidarse como aliados estratégicos de las empresas y así ayudarles a aumentar sus niveles de venta, conquistar nuevos mercados y fidelizar a sus clientes.

Mediante la oferta de servicios de call center, estas empresas apoyan proactivamente a las empresas clientes en el logro de sus metas de negocios.

3.12 Call Center en la Industria del Courier

Los call center de las empresas de courier ofrecen una atención personalizada a sus clientes. El servicio al cliente de estas compañías de mensajería reciben las llamadas que realizan los usuarios a la plataforma de atención que entregan un servicio específico de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

Dentro de los servicios, de atención a clientes están los siguientes:

- Información General:

Se entrega información global de la empresa en forma estandarizada para cada tipo de consulta. También se entrega información detallada como precios de productos, lanzamientos, atención de proveedores, estados de facturas y de pagos, entre otros.

- Atención a Reclamos:

Considera la recepción y tipificación de los reclamos y entrega de una solución en línea y, si el caso lo requiere, se contacta posteriormente al cliente. Mejorar los tiempos de respuesta de atención a las llamadas y solucionar los problemas que acongojan a los clientes es el objetivo del servicio.

- Toma de Pedidos:

Los agentes del call center realizan en línea la recepción de solicitudes de productos o servicios de los clientes. Posteriormente se envían estos requerimientos a la empresa para que se genere la distribución y satisfacción de ellos.

- Soporte:

Corresponde a los servicios de atención de apoyo técnico especializado, a través de los cuales se responden consultas y se derivan llamadas hacia anexos internos especializados.

- Asistencia:

Se presta apoyo a la solución de inconvenientes del cliente a través proveedores externos.

- Actualización o enriquecimiento de base de datos:

Busca incorporar nuevos antecedentes de los clientes a la base de datos proporcionada por la empresa y, a la vez, actualizar los ya existentes por medio de las llamadas.

- Seguimiento:

Consiste en contactar periódicamente a clientes descritos en una base de datos proporcionada por su empresa, para comercializar sus productos o servicios, o simplemente conocer el estado del cliente en términos de necesidades que pueda satisfacer la empresa.

- Gestión de Cobranza:

Este servicio opera como apoyo a la cobranza de los clientes y generalmente se realiza a través de llamados hacia los clientes que están en las bases de datos de la empresa. En algunos casos se reciben llamados de clientes para realizar consultas de cuenta corriente, facturas pendientes, entre otros.

- Cobranza Preventiva:

Recordar a su cliente el próximo vencimiento de pago.

- Avisos de Cobranza:

Una vez vencido el plazo de pago, se recuerda al cliente la deuda no pagada.

Finalmente, se puede decir que los Call Centers son una herramienta que ayuda a las empresas a profundizar y mejorar la relación con los clientes. A través de un servicio de atención remota, las empresas están en contacto permanente con sus clientes. De esta forma, siempre existirá una persona disponible para atender las consultas de los clientes, entregar información y soluciones a sus requerimientos, en forma eficiente y personalizada.

3.13 Soporte Tecnológico: Customer Relationship Management (CRM)

Como se ha dicho anteriormente, la competitividad en los mercados ha ido aumentando en los últimos tiempos, y por esta razón es que las compañías han tomado estrategias que les permita conocer el comportamiento, ciclos de compra y productos y servicios más demandados por los clientes. Es así como CRM tiene gran reconocimiento dentro de los procesos de negocios. La traducción literal de CRM es Gestión de Relaciones con el Cliente, esta frase es muy genérica, por lo tanto para alcanzar una mayor comprensión se dirá que, básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Es importante destacar la evolución de las herramientas tecnológicas existentes, ya que sin ellas sería casi imposible recoger y analizar la enorme cantidad de datos procedente de los clientes.

Un CRM se define como *“la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos”* (Bose, 2002, p. 89). Un CRM involucra la

adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios y hacer dicho proceso de forma más eficiente²⁷.

La estrategia de CRM consiste en conocer al cliente a base de datos entregados por éstos mismos para poder identificar y administrar las relaciones y de esta forma mejorar la efectividad sobre ellos, también busca concretar la retención y lealtad de estos, y obtener un marketing más efectivo. Otro logro importante que se desea es maximizar el valor de la empresa y disminuir costos.

A continuación se analizara en qué consiste CRM²⁸:

- Identificar a los Clientes: es necesario conocer quiénes son a través de distintos canales de comunicación para poder identificarlos y ser vistos de la misma forma a lo largo de todas las transacciones e interacciones que ocurran entre ellos y la empresa.
- Diferenciar a los Clientes: se deben diferenciar de acuerdo a sus necesidades de compra, y también de acuerdo al valor que tienen para la empresa. Se deben definir en grupos con características comunes de acuerdo al comportamiento que posean.
- Interactuar con los Clientes: implica mantener contacto basado en la información que tengamos de ellos, esta interacción también debe ser registrada como fuente adicional de información. Es importante que se busque contacto con ellos

²⁷http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf última consulta: 22.08.14, 12:32 hrs.

²⁸http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148824/1020148824_03.pdf Customer Relationship Management, cap 3, última consulta: 18.11.14 16:01 hrs.

únicamente cuando sea para entregarle valor, ya sea con ofertas que posiblemente les interese o bien con entrega de información relevante.

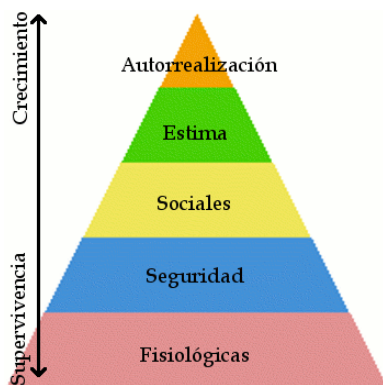
- Adaptar el producto o servicio a cada Cliente: a partir del conocimiento progresivo que se obtiene a través de la interacción con éste, se busca cubrir las necesidades de la forma más eficiente posible. este es el paso más difícil para la estrategia de CRM y requiere de una buena integración y funcionamiento de los puntos anteriores.
- Lograr Relaciones de Largo Plazo: la finalidad de la estrategia CRM es fidelizar al cliente y mantenerlo en la cartera de clientes.

La estrategia de CRM radica en que toda la organización esté consciente de que el cliente debe ser el punto focal, alrededor del cual deben girar los esfuerzos de todos y cada uno de los empleados. Por medio de CRM las empresas tienen diversos puntos de contacto con el cliente, se les ofrece una atención personalizada, se lanzan campañas más eficientes enfocadas en los clientes potenciales que cumplan características idóneas para la compañía, los empleados son más eficientes en sus labores y, por último, mejora la calidad en el Servicio de Atención al Cliente.

3.14 Pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (1943), que posteriormente amplió, obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Este autor formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)²⁹.

A continuación, se describe cada parte de la pirámide, de abajo hacia arriba.



1) Necesidades primarias o fisiológicas: Son las primeras necesidades que el individuo precisa satisfacer, y son las referentes a la supervivencia como son: respirar, comer, dormir, descanso, abrigarse, etc. Una vez satisfechas estas necesidades la motivación se centra en la búsqueda de seguridad y protección.

²⁹ <http://psicologiagranollers.blogspot.com/2012/03/piramide-de-maslow-o-jerarquia-de-las.html>. última consulta: 18.11.14, 16:13 hrs.

- 2) Necesidades de seguridad: Búsqueda de seguridad y protección para consolidar los logros adquiridos.
- 3) Necesidades sociales o de pertenencia (de aceptación social): Se refieren a la pertenencia a un grupo, el ser aceptado por los compañeros, tener amistades, dar y recibir estima, entre otras.
- 4) Necesidades de aprecio o estima (autoestima): Son las que están relacionadas con la autoestima, como: la confianza en sí mismo, la independencia, el éxito, el status, el respeto por parte de los compañeros (reputación y sentirse valorado), entre otras.
- 5) Necesidades de autorrealización (necesidades del “yo”): Lograr los ideales o metas propuestas para conseguir la satisfacción personal.

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Según Schultz (1995) se han hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales lograra la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Anteriormente, explica Schultz (1995) la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozó de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

En lo que atañe a la motivación señala Chiavenato (1999) las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

El factor motivación es fundamental en todo tipo de empresas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada, el cliente, ya sea interno³⁰ o externo³¹, sufre las consecuencias de empleados insatisfechos que entregan servicios de baja calidad.³²

3.15 Contribución de la Inteligencia Emocional en la empresa

El autor Daniel Goleman, (psicólogo estadounidense, nacido en Stockton, California, el 7 de marzo de 1947), resalta varios temas importantes al momento de enfocarse en un desempeño laboral sobresaliente. Uno de ellos es que en la actualidad la preparación académica de una persona está por debajo de la inteligencia emocional, esto quiere decir que para tener éxito dentro de una organización, sin importar el cargo u ocupación, la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión son claves para obtener una excelencia laboral sobresaliente. Lo importante es cómo las personas se manejan a sí mismas y cómo se manejan con los demás. Cuando las organizaciones fomentan estas aptitudes es sus empleados, lo que se logra es eficiencia y productividad en las labores encomendadas. Ser emocionalmente inteligente ayuda a ver con claridad los objetivos, tener confianza en sí mismo, poder influir positivamente y leer los sentimientos ajenos.

Actualmente, muchas organizaciones están impulsando y desarrollando las aptitudes emocionales de sus trabajadores con el objetivo de que éstos se sientan más

³⁰ Cliente interno: persona que trabaja dentro de la organización.

³¹ Cliente externo: persona que esta fuera de la organización.

³² [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf). última consulta: 18.11.14, 16:17 hrs.

motivados, responsables y autónomos durante las labores cotidianas. Al motivar la inteligencia de la personas, al mismo tiempo se está promoviendo su atención, memoria, aprendizaje y habilidades con el entorno.

Otra forma de motivar a las personas para que hagan un trabajo eficiente y óptimo es por medio de las remuneraciones, las cuales se caracterizan por ser bajas en los call center. Tanto trabajadores como empleadores concuerdan con este diagnóstico.

Como ya se ha dicho, para que la atención a clientes sea un servicio efectivo, las empresas deben conocer y diferenciar a sus clientes. Pero también es necesario que las empresas le den importancia al capital humano, y los operadores del servicio de atención al cliente sean personas preparadas y capacitadas.

3.16 Ley de Pareto

En 1906 el economista italiano Vilfredo Pareto creó una fórmula matemática para describir la desigual distribución de la riqueza en su país. Pareto observó que el 20% de la gente era la que estaba en posesión del 80% de la riqueza.

Posteriormente, en los años 40 el Dr. Joseph Juran atribuyó la regla del 80-20 a Pareto, llamándola como es conocida hoy: Ley de Pareto.

El Dr. Juran estableció la existencia de un principio universal que denomino “Los pocos esenciales y los muchos triviales”. La observación del Dr. es que “el 20% de algo siempre es responsable del 80% de los resultados”³³

³³ <http://es.slideshare.net/nym24/material-de-apoyo-la-ley-de-pareto>, última consulta: 02.12.14, 11.15 hrs.

Aunque se habla de la regla 80-20, no se debe interpretar como una cifra exacta.

Pueden variar: 75-25, 90-10 o 99-1 y así.

El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

El Análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto.

El objetivo de esta comparación es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: Las "Pocas Vitales" (los elementos muy importantes en su contribución) y los "Muchos Triviales" (los elementos poco importantes en ella)³⁴.

³⁴http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/Reserva_Profesores/alicia_gonzalez_educ_525/diagrama_de_pareto.pdf
última consulta: 15.12.14 10:25 hrs.

CAPITULO 4: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

En el comercio internacional, entregar rapidez, confianza y seguridad genera una ventaja competitiva dentro de la industria, determinando muchas veces el resultado de la elección de compra de los clientes. Por ello, muchas empresas se enfocan en entregar motivación y bienestar a sus operadores, optando por estar bajo una mejora continua de la atención que entregan a los clientes.

En el rubro del transporte logístico de courier internacional operan empresas de reconocimiento mundial, y necesitan de una gestión de calidad continua la cual les permita ampliar su cobertura de entrega y a la vez ser cada día más competitivos.

Entre las empresas de courier internacionales más reconocidas que operan en Chile son:

4.1 Principales empresas en la Industria del Courier en Chile



4.2 Diagnóstico del Call Center de TNT Express

4.2.1 Proceso Actual

El actual proceso de atención a clientes es a través del call center interno de la empresa, donde éstos se comunican a través de llamados telefónicos a la plataforma del call center con los ejecutivos del área, éstos hacen una serie de labores, entre ellos, programar retiros, entregar información, programar importaciones, entre otras. Los operadores del call center responden a todas las llamadas que realiza cada usuario, donde el objetivo principal es entregar satisfacción atendiendo cualquier requerimiento de parte de éstos.

4.2.2 Análisis de Mercado Chileno

Ver anexo n°1.

En el año 2013, la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC) señaló que la industria del call center espera tener un crecimiento mayor para el 2014.

Los call center representan un pilar fundamental para el buen desempeño y el desarrollo del sector de la producción y del comercio.

4.2.3 Análisis Interno de TNT Express

A continuación se presenta una tabla con el total de problemas más suscitados durante los primeros meses del año 2012 registrados en el sistema.

- Tabla N° 1

TOTAL DE PROBLEMAS EN ENVIOS REGISTRADOS EN SISTEMA 2012					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Total N° de Problemas	9.995	7.276	8.094	10.490	9.846

Fuente: TNT Express Chile

La empresa TNT clasifica los reclamos dependiendo de la complejidad de cada uno. A su vez, a cada caso se le asignan diferentes modalidades de resolución. Todos ellos se encuentran registrados a través de distintos status en sistema.

Este informe se centra en los 3 status de reclamos más críticos en relación a las funciones que le competen al call center.

A continuación se detallan en la siguiente tabla los tres problemas advertidos con mayor frecuencia por el servicio de call center, los cuales se analizarán en el presente informe.

- Tabla N° 2

STATUS	DEFINICIÓN
HI	Corresponde a aquellos envíos que ingresan con un valor igual o superior a USD\$1.000. Estos son retenidos en Aduana, y se necesita para su liberación presentar documentación a través de un Agente de Aduana
IG	Corresponde a los envíos que se encuentran retenidos en Aduana a la espera de inspección por alguna entidad gubernamental (SNS, SAG, SERNAPESCA)
ID	Corresponde a aquellos envíos que han sido retenidos en Aduana, por falta de información para su correcto ingreso, ejemplo RUT.

Fuente: TNT Express Chile

Tabla N° 3 ³⁵

PROBLEMAS PRESENTADOS CON STATUS HI/IG/ID						
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	VARIACIÓN ENERO/MAYO
HI	436	487	538	544	624	188
IG	152	165	178	244	219	67
ID	152	162	168	158	176	24
TOTAL PROBLEMAS	740	814	884	946	1.019	279

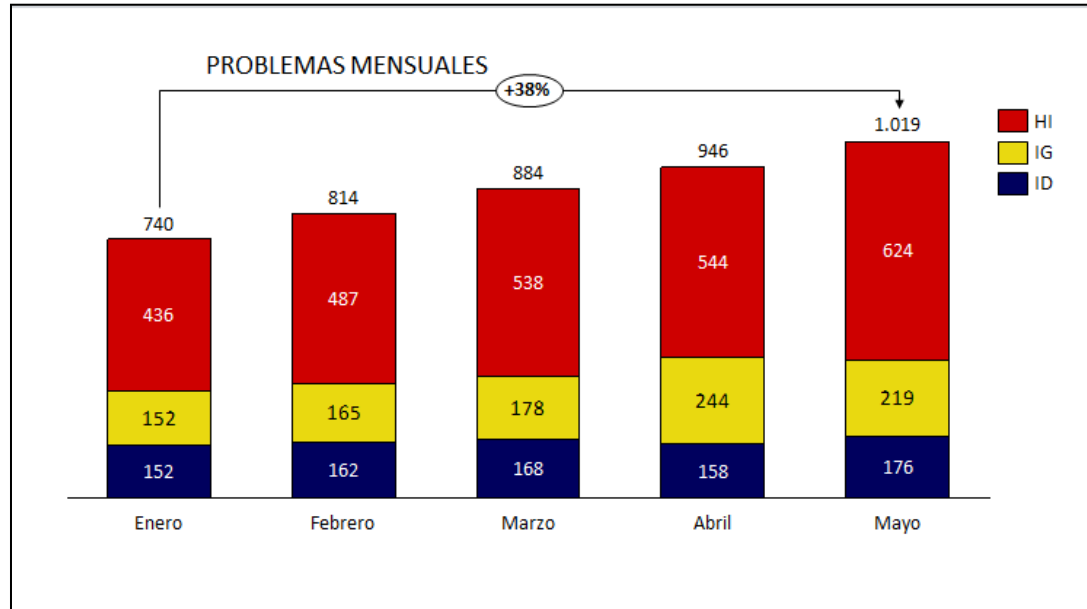
Fuente: TNT Express Chile

La tabla anterior muestra el registro de datos obtenidos a través de sistema estadístico de la empresa, durante el periodo comprendido entre los meses de enero y mayo del año 2012. Se puede apreciar que se genera un aumento para los tres status estudiados. Sin embargo, si se revisa el estatus del problema HI el cual representa aquellas guías que necesitan de la intervención de un agente aduanero para poder gestionar su liberación, se aprecia que éste presenta el mayor porcentaje respecto a los otros dos estatus en estudio. Se distingue que en el mes de mayo de un total de 1.019 problemas por causa de estos motivos, 624 problemas corresponden sólo a este estatus, lo cual es bastante significativo para priorizar en su regularización.

En el siguiente gráfico se presentan los status HI, IG, ID, los cuales detallan su evolución de forma porcentual.

³⁵ En la tabla N° 3 se muestra la evolución de problemas la cual se obtiene del total mensual de problemas con los Status estudiados, divididos por la cantidad total de problemas mensuales.

Gráfico N° 1



Fuente: TNT Express Chile

En el gráfico anterior se muestran los tres principales motivos por envíos analizados, cada uno de ellos muestra cómo ha aumentado mensualmente los problemas para estos status, los cuales han crecido en un 38% de enero a mayo. En este sentido se puede visualizar una tendencia al alza de al menos dos categorías de reclamos (HI e IG). El objetivo es disminuir estos números de casos para poder disponer de más tiempo para actividades de ventas como lo es estar al pendiente de los envíos de cada cliente hasta que se cierre el servicio y también disminuir los reclamos de parte de los clientes.

4.3 Análisis FODA de TNT Express

Debido a que la calidad en el servicio prestado es esencial para el rendimiento de la empresa, se hace necesario hacer un diagnóstico y evaluación del área que

directamente incide, en el servicio como producto final de la empresa, por lo que a continuación se utilizarán herramientas estratégicas para evaluar y la situación de la empresa y la calidad del servicio a través del análisis FODA, donde al observar las operaciones diarias de la empresa, consultando al personal y verificando datos de la misma, se concluyen los siguientes resultados del análisis:

4.3.1 Fortalezas

- Fácil acceso vía telefónica. Los números de teléfono de contacto son fáciles de aprender.
- Innovación en tecnologías y conocimiento de programas como Mainframe.
- Redes de contacto con proveedores y otros.
- Variedad y calidad de servicios.
- Empresa especializada en el servicio de transporte courier, por lo cual mantiene un mercado cautivo y una imagen de marca posicionada en el segmento de mercado atendido.
- Cobertura Internacional: proporciona a empresas de todo el mundo una extensa gama de servicios para sus necesidades de distribución urgente.
- Cobertura Nacional: entrega servicio doméstico. El liderazgo indiscutible en transporte internacional ha dado paso a decidirse por el transporte nacional.
- Portafolio de Productos: TNT Express ofrece diversos tipos de productos y servicios. (véase 1.10.1)

- Infraestructura Física Propia: La mayor parte de edificios, agencias, vehículos, equipos, entre otros, son de propiedad de TNT Express.
- TNT Express cuenta con un sistema de información a través de la página web de la empresa www.tnt.com, el cual contiene toda la información necesaria para sus clientes, a continuación se detallan los principales servicios otorgados:
 - My TNT: Permite a todos los usuarios registrados revisar su cuenta de forma protegida.
 - Guías y Facturas: Permite revisar el estado de su envío a través del N° de envío de guía TNT.
 - My delivery: Permite al usuario fijar otra fecha o dirección de envío.
 - TNT bussines Club: Por cada dólar en envíos registrados a la cuenta del usuario, este podrá canjear puntos TNT.
 - Solicitud de Materiales: Permite al usuario realizar su pedido de materiales de forma gratuita los cuales utilizará durante el envío.
 - Consultas / Soporte: Se entrega a los usuarios toda la información necesaria para realizar eficientemente el envío. (Destinos, normativas aduaneras, programación de trayectos, códigos postales, etc.)

4.3.2 Debilidades

- Falta de proactividad, no se le avisa al cliente apenas ya se tiene información del envío.
- Reclamo de parte de los clientes por retrasos en los envíos.
- El cliente es quien debe contactarse con la empresa para crear un puente de comunicación.
- Falta de motivación en los operadores.
- El procedimiento en la atención es el mismo para todas las llamadas, esto quiere decir que TNT Express no tipifica las llamadas y aplica la misma atención para todos los casos, ya sean típicos o complejos.
- Falta aprovechar el apoyo tecnológico con el que cuenta la empresa.

4.3.3 Oportunidades

- Demanda del servicio en crecimiento.
- Acceso a grandes nichos de mercados.
- Importante cantidad de jóvenes interesados en trabajos de call center.
- Mercado del call center en auge.
- Impulso por el uso de energías renovables, lo que significa un ahorro energético.
- Nuevas necesidades del mercado actual, se presenta un gran número de oportunidades en base a nuevas necesidades de clientes potenciales, como el caso

de algunas instituciones, entidades y empresas públicas así como empresas privadas.

- La búsqueda de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas del exterior, representa una importante oportunidad de crecimiento, que puede abrir puertas y permitir mejorar los tiempos de entrega y reducción de costos.

4.3.4 Amenazas

- Fraudes en contra de clientes. De parte de éstos, existe el miedo a hacer transacciones bancarias por internet o depósitos en cuentas corrientes, pues se han conocido casos de fraudes donde terceras personas dicen ser representantes de la empresa y exigen dineros para pagar el supuesto servicio. Aunque TNT Express no funciona así, muchas personas que por primera vez están contratando el servicio caen en estas trampas.
- Las empresas de la competencia brindan servicios similares a los de TNT.
- Cambios económicos que pueden afectar la capacidad adquisitiva de los clientes.
- La recesión global constituye una contracción en la demanda mundial, lleva a incrementar los índices de desempleo y lleva a las empresas, tanto nacionales como extranjeras, a reducir sus gastos y priorizar sus inversiones.
- Aumento de empresas competidoras incursionando en el mismo negocio.
- Dependencia del Servicio Nacional de Aduanas de Chile en el servicio de Courier: TNT Express debe estar sujeto a los procedimientos y horarios que determine el

Servicio Nacional de Aduanas, para la verificación y aforo de los paquetes que llegan del extranjero y que deben ser distribuidos por la empresa, lo que ocasiona no solo retraso en su entrega, sino muchas veces deterioro por la falta de cuidado al abrirlos.

- La Policía Antinarcoóticos de Chile revisa y controla toda la correspondencia que se origina en el país y viene del extranjero, con el afán de detectar droga y precursores químicos, para lo cual podrían ocasionar daños a la correspondencia revisada.

4.4 Evaluación de Estrategias Remediales

Fortalezas-Oportunidades:

- Aprovechar la marca para abarcar nuevos mercados.
- Aprovechar cobertura nacional e internacional para hacer nuevas alianzas.
- Aprovechar variedad de servicios para captar nuevos clientes potenciales.
- Mantener y/o mejorar calidad del servicio eligiendo a los operadores más eficientes para trabajar en área.

Debilidades-Oportunidades:

- Disminuir reclamos actuales para abarcar con seguridad nuevos nichos de mercado.
- Mejorar envíos en los plazos establecidos para mantener a los clientes actuales y atraer clientes potenciales.

- Disminuir retrasos para hacer más atractivo el puesto de trabajo y así se mantiene o aumenta la imagen de la marca.
- Mejorar procedimientos del servicio de atención a clientes en base al principio de la Ley de Pareto.
- Maximizar el aprovechamiento del soporte tecnológico para mejorar la atención y la proactividad mediante la capacitación del personal.

Fortalezas-Amenazas:

- Aprovechar marca y cobertura para que los clientes prefieran la empresa TNT ante la competencia.
- Aprovechar la variedad de servicios y su calidad para cubrir nuevos nichos de mercado.

Debilidades-Amenazas:

- Disminuir retrasos para mantener y/o mejorar la imagen ante la competencia.
- Ser proactivo³⁶ para que ante una crisis económica los clientes sigan prefiriendo la marca.

³⁶ Proactivo: se refiere a que la empresa debe adelantarse a darle información al cliente sobre el estado de un envío antes de que el cliente se comunique con la empresa para obtener dicha información.

4.5 Propuesta de Mejoramiento del Servicio al Cliente

Como se analizó anteriormente, los principales problemas que enfrenta el área de servicio al cliente de la empresa TNT Express son los reclamos de parte de los clientes por los retrasos en los envíos en los diferentes casos analizados. Ante esta situación, este informe se enfocará en la propuesta de mejora de 3 aspectos importantes:

- La motivación en los operadores del call center.
- Cambios en los procedimientos de atención.
- Mejorar el uso del apoyo tecnológico con la estrategia CRM.

4.6 Motivación Laboral

Abraham Maslow desarrolló el concepto de la jerarquía de necesidades y se aplica ampliamente para situaciones de gestión. Maslow sugiere que las personas no podrán subir de nivel en la jerarquía hasta que se cumplan las necesidades de nivel inferior. Es decir, si no se cumplen las expectativas salariales de manera adecuada, no se podrá esperar que los empleados tengan necesidades de tener una posición segura en el trabajo. Por lo tanto, una vez que ya están resueltas las necesidades de los primeros escalones de la pirámide de Maslow, recién ahí se puede comenzar por buscar satisfacer las necesidades de autorrealización las cuales están en la cúspide de la pirámide.

La motivación en los empleados no sólo ayuda a disminuir los índices de rotación, también hace crecer su competitividad y genera una mejor y mayor productividad en los trabajadores, además de lograr un buen clima organizacional. A continuación se propone un programa para mantener al equipo motivado.

Programa de Fortalecimiento de la Motivación:

- Necesidades Fisiológicas:
 - Compensar a los empleados: La remuneración y los incentivos salariales contribuyen al bienestar fisiológico de las personas. Los planes de recompensas, bien diseñados, motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. Por lo tanto se recomienda diseñar e implementar una estructura de rentas e incentivos acordes a la experiencia del trabajador y grado de complejidad de los problemas que se deben resolver.
- Necesidades de Seguridad:
 - Construir una marca confiable: Se refiere a destacar la buena reputación de la empresa como empleadora. Esto se logra manteniendo una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de permanencia. Por lo tanto si la empresa sobrevive en

el tiempo y mantiene un buen desarrollo, las personas van a querer conservar sus puestos de trabajo.

- Desarrollar la carrera profesional: Es importante que los empleados tengan claro las posibilidades de desarrollo profesional, donde podrán alcanzar nuevas responsabilidades. Por lo tanto se recomienda diseñar un plan de promociones que considere los grados de responsabilidad del empleado.
- Facilitar el aprendizaje: La capacitación constante en diversas áreas es sumamente importante para que un equipo sienta que evoluciona y crece profesionalmente; además, la capacitación entrega seguridad de las labores que se realizan y aumenta su competitividad. Por lo tanto, se recomienda implementar un plan de capacitación, coherente con los puntos anteriores.
- Necesidades de Pertenencia
- Crear un clima laboral estimulante: Desarrollar un ambiente de trabajo en el que las personas puedan entablar relaciones sociales y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos personales. Por lo tanto es recomendable que la administración se mezcle y conviva con sus empleados conociendo sus inquietudes y éstos puedan conocerse entre sí.
- Establecer desafíos: Se les debe dar la oportunidad de obtener logros personales y profesionales, y que se sientan parte de los conseguidos por la empresa. Por lo tanto se recomienda que se le permita a los empleados

tomar algunas decisiones que los hagan sentir parte y responsable del funcionamiento ideal de la empresa.

- Crear una cultura de confianza: Implica intervenir en las relaciones conflictivas y fomentar un ambiente donde prime la confianza mutua dentro de la empresa. Por lo tanto es importante que existan dinámicas grupales donde los trabajadores evalúen a sus propios compañeros de trabajo y también se formen vínculos de compañerismo y socialización.
- Necesidades de Reconocimiento
- Optimizar la comunicación: Tomar en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de los empleados, de esta manera se sentirán integrados. Se recomienda fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas propios del área de trabajo, además se aprovechará la información que se vierta en cada evento.
- Reconocer los logros: es importante reconocer y premiar los logros ante los demás. Se recomienda aprovechar los eventos deportivos y/o recreativos para estas ocasiones.
- Necesidades de Autorrealización
- Fomentar la sociabilidad: Establece como prioritario el trabajo en equipo e impulsa la convivencia entre los integrantes. Esto ayuda a crear lazos de

efectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la empresa. Por lo tanto se recomienda que la empresa organice celebraciones y reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y relajen al grupo.

- Balance entre la vida laboral y la familiar: Se recomienda otorgar al equipo una mayor flexibilidad en los horarios. Se recomienda que la empresa muestre interés por las acciones, logros o problemas de los trabajadores, no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello se puede preguntarles y aconsejarles sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso hasta financiar parte de éstos.

4.7 Nuevo Procedimiento en la Entrega del Servicio

Anteriormente se analizó que en el actual proceso de atención a clientes de TNT Express, es que un mismo equipo de trabajo se encarga de recibir todas las llamadas de parte de los clientes, sea cual sea el motivo o urgencia de la llamada.

La propuesta a este procedimiento es, basado en el Principio de Pareto, que los llamados sean tipificados en 2 clases: casos típicos y casos con problemas, como se analizó en las tablas anteriores viendo los diferentes estatus. Los casos típicos serán aquellos que no presenten problemas y se ajusten a los procedimientos habituales, es

decir, serán las llamadas de parte de los clientes que se pueden atender sin inconvenientes donde el servicio podrá ser entregado de forma completa y eficiente. Los casos con problemas serán aquellos que presenten anomalías y necesiten mayor tiempo de atención y recursos para su eventual corrección como se analizó en las tablas de llamados con problemas con sus respectivos estatus.

Para este caso, según el principio de Pareto o regla 80-20, con el 20% de los recursos se atenderá el 80% de las llamadas, estas serán aquellas que son simples de responder y no generan mayores tiempos de atención, por lo que deja al operador con más tiempo para atender más llamados de igual o parecida importancia. En el caso de las llamadas con problemas o difíciles de atender, las cuales serán el 20% de éstas, será necesario aplicar el 80% de los recursos en cuanto a tiempo y personal, para poder brindar ayuda eficiente y responder a los requerimientos del cliente. Por lo tanto esta segunda clase de llamadas tendrán una atención especial y se permitirá que el operador le dedique más tiempo para enfrentar la dificultad de la llamada. De esta forma, resulta más eficiente la atención y el servicio.

Por lo anterior, se propone entrenar a 2 equipos de trabajo:

- Primer Equipo: este equipo se encargará de recibir las llamadas de los casos típicos. Estos operadores serán capacitados para atender a los clientes con amabilidad y compromiso en la entrega del servicio. Tendrán incentivos de acuerdo a la cantidad de servicios vendidos en cada llamada.

- Segundo Equipo: este equipo se encargara de las llamadas complejas. Atenderán a los clientes que presenten problemas en sus envíos o tengan dudas que no sean fáciles de resolver. Estos operadores serán capacitados al igual que el primer equipo, y además tendrán que cumplir requisitos de estudios técnicos sobre comercio exterior, habilidades idiomáticas y mayor conocimiento acerca del servicio que ofrece TNT Express. Los incentivos para este equipo serán de acuerdo a la cantidad de problemas resueltos. Las remuneraciones serán mayores que las del primer equipo.

4.8 Apoyo Tecnológico CRM

Para que la empresa aumente la entrega de valor a sus clientes, será necesario implementar estrategias como lo es CRM.

La estrategia CRM busca entender, potenciar y a la vez anticiparse a los requerimientos de los clientes para poder brindarles soluciones acordes a sus necesidades. Se puede señalar que es una estrategia centrada y localizada en el cliente la cual implica a toda la organización³⁷.

La estrategia CRM permitirá mejoras en aspectos como:

³⁷ López, Carlos. ¿Sabes qué es CRM?, 2001, última consulta 10.12.14, 14:45 hrs.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

- Confiabilidad: una vez que el cliente se sienta más confiado, sabrá que lo conocen de tal manera, que independiente de quien sea la persona que lo atienda él obtendrá lo que necesita.
- Capacidad de respuesta: el cliente ya no pensará que llamar a la entidad es perder más de 30 minutos esperando. El cliente podrá encontrar prontas respuestas a sus necesidades e incluso antes del tiempo que él lo espera y su espera en el teléfono es igualmente mínima.
- Accesibilidad: el primer asesor que atiende la llamada estará en capacidad de resolver cualquier inquietud, y serán muy pocos los casos donde debe escalar el caso a otra persona.
- Credibilidad: El cliente tendrá disponibilidad inmediata de sus envíos, en cualquier momento puede tener acceso inmediato desde internet, por consulta telefónica desde su misma oficina o simplemente por medio de su teléfono móvil.
- Conocimiento del cliente: Al llamar el cliente, el asesor del Call center tendrá acceso a todos sus datos y así tener conocimiento inmediato de la persona que está al otro lado de la línea.
- Resultados: El call center no solo atenderá la solicitud del cliente, sino que le dará una fecha máxima de respuesta, dependiendo la complejidad de su solicitud.

Conocer a los clientes y saber sus preferencias es un recurso vital en el desarrollo de servicios y estrategias de ventas. Poder conocer con exactitud los datos básicos de segmentación del cliente (sexo, edad, preferencias básicas, entre otras) y tal vez poder ir

más allá en el conocimiento (preferencias personales, aficiones, gustos básicos, marcas preferidas) resultan recursos muy valiosos para las empresas. Los datos recogidos de los clientes, forman bases de clientes, de usuarios registrados y de posibles compradores, quienes serán susceptibles de recibir información actualizada de productos y servicios ofrecidos.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

De una manera general, se puede constatar al final de este informe la importancia que adquiere día a día la entrega del servicio de atención a clientes para las empresas en todo el mundo. Es considerable destacar el rápido crecimiento y adaptación de las empresas Courier, mediante la mejora continua de los procedimientos y atención.

Se puede ver a lo largo de todo el informe presentado, que TNT es una reconocida empresa que se preocupa de mantener un compromiso de trabajo acorde con el adquirido. Es decir, para la empresa lo más importante es entregar calidad de servicio a todos sus clientes, sin embargo se advierten fallas las cuales pueden ser disminuidas a través de una mejora en la gestión de los procedimientos.

Se debe tomar en cuenta que siempre existirá un margen de reclamos de parte de los clientes, ya sea por error de parte de la empresa, o fallas que ésta no puede controlar, pero se pueden disminuir a través de diferentes programas y estrategias como las que han sido propuestas en este informe.

Por ello se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales.

En la actualidad el mercado de trabajo se ha transformado y la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el

empleo, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

Para ser competitivo en el mundo empresarial, es importante estar siempre mejorando los procesos, y entregar lo que los clientes demandan, ya que ellos son la razón de existir de todas las empresas.

GLOSARIO

- Calidad: concepto subjetivo. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie.
- Call Center: Centro de llamadas donde supervisores o ejecutivos, realizan llamadas y/o reciben llamadas desde o hacia clientes (externos o internos).
- Cliente: persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.
- Inteligencia Emocional: capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.
- Motivación: factores o determinantes internos que incitan a una acción.
- Operador: sujeto que se encarga de concretar las comunicaciones que no son automáticas de una central de teléfonos o de responder consultas informativas de un consumidor respecto de un producto o servicio.
- Proceso de Negocios: conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios.
- Recurso: fuente o suministro del cual se produce un beneficio.
- Servicio Courier: envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.

- Servicio de Atención al Cliente: servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

BIBLIOGRAFIA

- LIBROS

- Eiglier, PIERRE. y Langeard ERIC. (1989). El Marketing de Servicios. Editorial McGraw- Hill. Madrid.
- Goleman DANIEL. (1999). Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara. 3ª Edición.
- Kotler PHILIP. (2006). Dirección de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Kotler PHILIP y Armstrong, F. (2003). Fundamentos de Marketing, Ed. Pearson, 6ta Edición.
- Zeithaml, VALERIE A. (2009). Marketing de Servicios. McGraw-Hill/Interamericana Editores. 5ª Edición.

- ARTICULOS WEB

- Call Center y Web Center
<http://es.slideshare.net/alexisargaez/call-center-web-center>, última consulta: 18.11.14, 15:20 hrs.
- Características del Servicio Courier
<http://www.pits.com.pe/noticias/caracteristicas-del-servicio-courier.php>, última consulta: 04.06.14, 14:00 hrs.

- Courier

<http://courier-pits.blogspot.com/2011/09/definicion-del-servicio-de-courier.html>,

última consulta: 15.06.14 16:26 hrs

- Customer Relationship Management (CRM)

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf

última consulta: 22.08.14, 12:32 hrs.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>, última

consulta: 10.12.14, 14:45 hrs.

- Customer Relationship Management (CRM). Administración de las relaciones con el cliente.

http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148824/1020148824_03.pdf, 24.07.14, 16:54

hrs.

- Graham Bell ¿Inventor o práctico?

<http://moonmentum.com/blog/tag/congreso-de-estados-unidos> 10.07.14, 01:21

hrs.

- La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales.

[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf). última consulta:

18.11.14, 16:17 hrs.

- Ley de Pareto
<http://es.slideshare.net/nym24/material-de-apoyo-la-ley-de-pareto>, última consulta: 02.12.14, 11.15 hrs.
http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/Reserva_Profesores/alicia_gonzalez_edu_c_525/diagrama_de_pareto.pdf última consulta: 15.12.14 10:25 hrs.
- Pirámide de Maslow
<http://psicologiagranollers.blogspot.com/2012/03/piramide-de-maslow-o-jerarquia-de-las.html>. última consulta: 18.11.14, 16:13 hrs.
- Servicio de Atención a Clientes
<http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>, última consulta: 09.10.14, 13:00 hrs.
- TNT Express
http://www.tnt.com/express/es_cl/site/home.html, 26.11.13, 13:08 hrs.
http://www.tnt.com/express/es_cl/site/home/about_us/mission_and_vision.html, 25.11.13, 20:35 hrs.
- ¿Qué es CRM Y cuál es el verdadero significado?
<http://www.tress.com.mx/boletin/noviembre2002/crm.html>. 25.07.14, 22:15 hrs.

- OTROS ARTICULOS

- Diario Financiero. Martes 27 de Agosto de 2013. Pág. 2. Director: Roberto Sapag.
- Uribe-Echeverría y Morales. Atendiendo a los Clientes de los Clientes: La industria del call center y sus condiciones laborales. Departamento de Estudios, Dirección del trabajo. 2010
Registro de Propiedad Intelectual: 200.692 ISBN: 978-956-7978-02-1 Edición: Carolina López Inostroza.

Industria del call center proyecta crecimiento de 10% para 2014

Cerca del 60% del mercado está en servicios al interior de la empresa.



Hoy, los rubros de telecomunicaciones, retail y servicios financieros, demandan el 92% del mercado de call center.

Un presente y futuro auspicioso proyectan desde la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC) para el sector. Estiman cerrar 2013 con una facturación de US\$ 380 millones, un 8% más que el año pasado, cuando registró ventas por US\$ 340 millones.

Pablo Cruzat, gerente general de la ACEC, comenta que en los últimos años, la industria chilena vio reducido su dinamismo debido, entre otros factores, a la competencia surgida desde Colombia y Perú. A este escenario se sumó la recesión económica de España, que tuvo como consecuencia la disminución en la prestación de servicios hacia ese país. "Sin embargo, el próximo año el crecimiento debería estar cercano al 10%", sostiene Cruzat.

Desde la empresa CCS, estiman que un gran porcentaje de ese crecimiento corresponderá a servicios

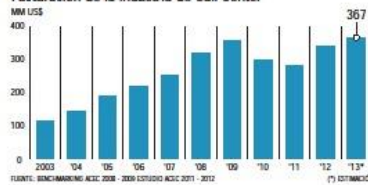
locales, superando a los montos del segmento "offshore" (servicios hacia afuera).

Una opinión que comparte Cruzat, quien indica que cerca de un 60% del mercado aún está al interior de las empresas. "Todavía queda que se desarrolle el mercado y que algunas entidades comiencen a externalizar". El gerente general del gremio, agrega que en los dos últimos años, "el Estado se ha posicionado como un actor interesante, pues cada vez más se licitan sus servicios. Cada una de las entidades está canalizando servicios (a través de call center) para no aiorrar los lugares de atención".

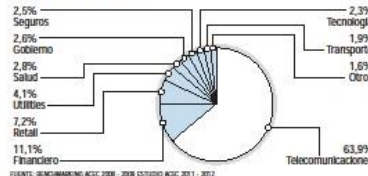
Cruzat proyecta que un mayor número de empresas externalizará sus servicios. "Probablemente el crecimiento también vendrá desde el sector eléctrico y las telecomunicaciones", asevera.

Actualmente, la mayoría de los

Facturación de la industria de Call Center



Distribución demanda



servicios de call center es demandada por el sector de telecomunicaciones, servicios financieros y retail, que en conjunto representan el 92% del

tamaño de la torta del mercado.

Desafíos de la industria

Según el gerente general de la

ACEC, en la industria del call center existen varios desafíos. Entre los principales, está robustecer el funcionamiento interno de las empresas y hacer más eficiente sus procesos. Otra meta importante es estabilizar la rotación de personal.

"En una situación de pleno empleo, la rotación es alta. Por lo tanto, cuesta mantener los aprendizajes. Es un reto fortalecer esos procesos, retener a las personas y que vean en el call center una carrera de mediano plazo".

Otro desafío importante es equiparar diferencias de rentas en comparación con países vecinos, como Perú y Colombia, para recuperar la competitividad.

"En Chile el costo por hora del servicio es alrededor de 15% más caro que en otros países de la región", asevera. En ese contexto, indica que el gran objetivo de la industria es tratar de lograr una prestación de call center de mayor valor agregado, "como es el caso de la plataforma de atención "Chile Responde", una iniciativa pública, donde quienes entregan el servicio, son profesionales del área de la salud".



Anexo 3

Tabulación de envíos con Problemas

CASOS CON PROBLEMAS DE RETRASO EN LA ENTREGA 2012					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	9.995	7.276	8.094	10.490	9.846
Promedio problemas Semanales	3.331	1.819	2.023	2.098	2.461

Fuente: TNT Express

HI					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	436	487	538	544	624
Promedio problemas Semanales	87	108	115	108	125

Fuente: TNT Express

IG					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	152	165	178	244	219
N° de problemas Semanales	30	33	36	49	44

Fuente: TNT Express

ID					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	152	162	168	158	176
Promedio problemas Semanales	30	32	35	32	35

Fuente: TNT Express

Anexo 4

FICHA DE LECTURA: SERVICIO AL CLIENTE

Autor: Dionisio Cámara, María Sanz

Título: Dirección de ventas

Texto leído: Libro

La compra - venta antiguamente era el acto de ofrecer algún producto o servicio pensando solo en las intereses de la empresa, sin importar el beneficio hacia el

consumidor. Con el tiempo este servicio ha ido evolucionando día a día, logrando considerar de gran importancia la opinión y beneficio del consumidor. Esto se debe en gran medida al aumento de las ofertas que existen para el consumidor, en donde se reconoce mayor competencia entre empresas, logrando obtener un mayor abanico de opciones a elección para el consumidor.

Con el pasar del tiempo la venta se ha transformado y ha adquirido nuevos enfoques, la cual se destaca como un proceso de cambios de acuerdo a la evolución en los comportamientos de compra de los consumidores. Es decir, ahora no basta con lograr que una persona compre un producto o servicio, sino que posterior a dicha compra es importante que se desarrollen nuevos vínculos a través de este, esto con el objetivo de formar una fidelización entre consumidor y vendedor. Una fidelización donde se entregue un óptimo servicio de post venta, en el cual se logre una relación estable y continua de servicio respecto al producto o servicio adquirido, ya que cuando una persona adquiere un producto o servicio no es solamente para el momento de la compra, sino que actualmente se pretende que la utilidad que este genere sea mayor a lo esperado en el cliente. Por lo tanto es primordial el servicio de post venta, ya que el ejecutivo de venta será quien entregue la información y ayuda necesaria sobre el producto o servicio, mientras que el cliente será quien decida respecto a la continuidad de compra con una determinada marca.

En síntesis el principal motor en la compra - ventas radica en la comunicación que se efectúa entre cliente y vendedor, ya que gracias a esta relación se puede llegar a entender

y comprender las verdaderas necesidades del cliente, del mismo modo debido a la información que entrega el cliente es mucho más fácil para el vendedor entregar el producto o servicio apropiado a los requerimientos exigidos.

Propósito del autor

Dar a entender la importancia de la post venta dentro del proceso general que implica la actividad de la compra – venta, ya que gracias a esto se puede mantener a los clientes estables, además de entregar soluciones a tiempo para los problemas que se puedan presentar a futuro con el producto o servicio adquirido. Esto adquiere para la empresa una posición favorable en comparación con sus competidores, ya que se logra mantener clientes activos respecto a comportamientos de compras.