

**FIDELIZACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CONVERGYS**

**Tesis de Grado II presentado como requisito parcial
para optar al Título de: Administrador de Empresas**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÁREA DE MERCADO
BOGOTÁ, D. C.
2013**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D. C., Octubre 31 de 2013

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETIVOS.....	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
3. LA EMPRESA	6
3.1 MISIÓN	6
3.2 VISIÓN.....	6
3.3 VALORES.....	6
3.4 RELACIONES CON EL CLIENTE	8
3.4.1 La perspectiva de ventas (Gestión baja del activo).....	13
3.4.2 La perspectiva de la Relación (Gestión media del activo)	14
3.4.3 La perspectiva de la Red (Gestión alta del activo).....	14
3.5 RETENCIÓN DE CLIENTES	21
3.5.1 Qué es Teleperformance Platinum	21
3.5.2 e-Performance	22
3.5.3 Insights.....	19
3.5.4 Sitel.....	20
3.6 RETENCIÓN DE CLIENTES	20
3.7 INDUSTRIAS	21
3.8 ESTRATEGIA	26
3.9 ATENCIÓN AL CLIENTE	27
3.10 OPERACIONES ATENTO	24
3.11 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN	25
3.12 GESTIÓN DE PERSONAS.....	25
3.13 SERVICIO AL CLIENTE CONVERGYS.....	27
3.13.1 Back Office.....	27
3.13.2 Soporte técnico.....	28
3.13.3 Respuesta directa	29
3.14 RECUPERACIÓN Y SOLUCIONES DE RETENCIÓN	37
3.15 BUSINESS TO BUSINESS.....	33

3.15.1 Soluciones de ventas y mercadeo	38
3.15.2 Encuesta Piloto	34
4. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	38
5. CONCLUSIONES	40
5.1 CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA.....	44

1. INTRODUCCIÓN

Estando trabajando con la empresa Convergys me surgió el interés por investigar por su programa de fidelización y su manejo de CRM y BPO, la industria de la tercerización está creciendo en Latinoamérica y me parece de interés general poder saber más sobre el negocio.

Actualmente me encuentro trabajando con la competencia de Convergys, Sitel, empresa de tercerización de servicios de telecomunicaciones y satisfacción del cliente que tiene como objetivo crear un lazo fuerte con los clientes de sus clientes. Las ganas y el entusiasmo nacen de la curiosidad, curiosidad generada por el gran aumento de Call Center en Colombia, y en general en Latinoamérica. Así pues me dispongo a develar los secretos de la industria y a conocer en profundidad sus procesos internos, estrategias y relaciones con el cliente.

El semestre pasado hice esta misma investigación pero basándome en los datos de otra empresa, mi taller de grado I está basado al igual en los datos de dicha empresa, sin embargo el semestre pasado no pude terminar mi taller de grado II debido a falta de colaboración por parte de la empresa para darme autorización de usar su nombre en la investigación, razón por la cual también cambie el marco de referencia de la empresa, haciéndola sobre Convergys sabiendo que puedo tener acceso a más información de la empresa por medio de su página web manteniendo los mismos objetivos específicos de la misma.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Indagar por la forma en la cual se puede plantear una nueva cultura empresarial enfocada al cliente que respalde el proceso de fidelización, y de qué forma específica se podrá adoptar en la práctica una herramienta útil para la retención de clientes, o implementar mejoras en la plataforma de fidelización actual, en el caso de negocio particular de Convergys

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar y describir la cultura empresarial que posee la empresa, y revisar si es acorde con la cultura empresarial que implica un proceso de fidelización y atracción del cliente.

- Determinar las etapas de fidelización de las que consta el proceso de lealtad
- Buscar planes de fidelización exitosos en empresas afines a Convergys
- Indagar por la razón del porqué el plan de fidelización de Convergys ha tenido tan poca acogida por parte de los clientes o por que ha tenido buena acogida, o que recomendaciones podría hacersele.
- Conocer cuál es la competencia de Convergys, y más específicamente sus programas de fidelización.
- Determinar si la programa de fidelización de Convergys es idóneo para los usuarios actuales.
- Tomar decisiones de si transformar y pulir la actual plataforma de clientes, o qué otras herramientas se podrían añadir o inventar.
- Determinar y describir la cultura empresarial que posee la empresa, y revisar si es acorde con la cultura empresarial que implica un proceso de fidelización y atracción del cliente.

3. LA EMPRESA

3.1 MISIÓN

Proveer software de Customer Relationship Management (CRM) y los servicios que crean valiosas relaciones entre sus clientes internos y sus clientes externos.¹

3.2 VISIÓN

Ser el líder mundial reconocido en innovadoras soluciones de CRM:

- Proveer a sus clientes con productos de vanguardia y servicios que ofrecen un valor convincente y crear una ventaja competitiva mediante este medio.
- Crear para nuestros empleados un entorno que atrae, desarrolla y premia a las personas altamente eficaces y estar reconocida como una de las mejores empresas para trabajar.
- Lograr para nuestros accionistas la devolución de sus capital con creces y lograr estar en la parte superior cuartil de las empresas Fortune 1000.²

¹ CONVERGYS. Our code of business conduct. A personal guide. [en línea]. [consultado agosto 15, 2013]. Disponible en:

[https://mycvg.convergys.com/Convergys/Portal/HR/finacontent.nsf/WebView/ED964F3450EED01985256F380060A08D/\\$File/code_of_conduct.pdf?Open](https://mycvg.convergys.com/Convergys/Portal/HR/finacontent.nsf/WebView/ED964F3450EED01985256F380060A08D/$File/code_of_conduct.pdf?Open).

² Ibíd.

3.3 VALORES

Se comprometen a regir sus decisiones y comportamiento basados en los siguientes valores:

- La satisfacción del cliente sin igual
- Trabajo en equipo
- Respeto por el individuo
- Diversidad
- La confianza de Shareowner
- La ciudadanía corporativa
- Integridad

He aquí un vistazo a los principios guías detrás de los artículos en su Código de Conducta en los Negocios:

- Crean y mantienen un ambiente de trabajo seguro y saludable, que respete los individuos y está libre de discriminación.
- Cumplen con las leyes que rigen sus operaciones.
- Compiten agresivamente, se ganan los negocios de sus clientes proporcionando un servicio excepcional y una representación de sus productos sin igual por medio de servicios de calidad y personas capacitadas.
- Basan sus decisiones y selecciones de proveedores en base al mérito empresarial y el valor, no por razones personales o influencia de la familia.
- Protegen la información confidencial.
- Le avisan a las empresas si se observa conducta comercial no ética o actos ilegales.³

La compañía se centra específicamente en 3 nichos de mercado a nivel global, como lo son la Administración de las relaciones con el cliente, la Administración de la información y Recursos Humanos. Su fuerza de trabajo brinda soporte técnico o seguimiento al cliente durante todo su ciclo de vida con la empresa donde se destaca el servicio al cliente, la retención de clientes, Soporte Técnico, Ventas Business-to-Consumer, Compatibilidad con dispositivos Complejos, ventas de negocio a negocio y gestión de cuentas, Oficinas Virtuales, Colecciones, Aseguramiento de la Calidad, Respuesta Directa, Agente especializados, Servicio Auto Inteligente, enrutamiento de llamadas, notificaciones, Gestión de campañas, Interacciones sociales, Atención personalizada, Cross-Sell / Up-Sell, y Créditos, entre otros.

³ Ibíd.

La estrategia general de la empresa consiste en aprovechar su experiencia, y liderazgo en la gestión de clientes de outsourcing (BPO) o tercerización de operaciones, para estimular el crecimiento sostenible de todas sus sedes a nivel global, y crear valor agregado para sus clientes en todo su ciclo de vida. El enfoque principal de la estrategia de la empresa es fortalecer y estimular el crecimiento con corporaciones multinacionales de comunicaciones, crecimiento financiero, tecnológico y así como también fortalecer el crecimiento en mercados verticales, es decir, mercados dónde los vendedores ofrecen productos y servicios específicos para la industria, u otro grupo de clientes con necesidades especiales con el objetivo de seguir aumentando su cuota de mercado por medio de su estrategia y por medio de la constante captación de nuevos y rentables socios mediante ideas vanguardistas y acordes con las nuevas tendencias del mercado como lo es el aumento de la complejidad de las llamadas, servicios de ciclo de vida completo, la consolidación de proveedores y entrega confiable.^{4 5}

La empresa tiene la convicción de que su éxito no es igual si no lo hace de una forma ética, es por esto que tiene un específico y amplio código de conducta para sus empleados y una gran conciencia de responsabilidad social en las sociedades que opera.

3.4 RELACIONES CON EL CLIENTE

Quizás el factor más importante del éxito de Convergys es su reputación con sus clientes y clientes potenciales. Muchos factores afectan esta reputación, pero un factor importante es la percepción del cliente sobre sus empleados y su nivel de profesionalismo.

Debido a que sus empleados, o representantes de servicio al cliente son los que cuentan con un contacto directo y frecuente con el cliente, la impresión que dejan sus empleados al cliente es crítica en la estrategia de satisfacción del cliente de Convergys.

Durante los contactos con los clientes, Convergys espera que sus empleados se comporten con el más alto nivel de profesionalismo. Esto significa tomar en cuenta la forma en que se dice y se hace algo. La regla clásica de tratar a alguien de la manera que a Ud. le gustaría que lo trataran definitivamente debe aplicarse al contacto con los clientes. También hacen énfasis a sus empleados en tener en cuenta y evitar decir o hacer algo que ensucie la buena imagen de la empresa, o a sus compañeros de trabajo,

⁴ Ibíd.

⁵ CONVERGYS. Home page. [en línea] [consultado agosto 19, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/>.

Convergys es una empresa con altos estándares de calidad en su servicio, líder de la industria, en algunos países en los que opera en BPO, con una gran noción de responsabilidad social y de capacitación de personal para así dar un servicio integral. La cultura de esta empresa hace un gran énfasis en el cliente, su misión y visión van acordes con la cultura empresarial que busca esta investigación, sin embargo el objetivo de esta investigación es buscar que falencias tiene la estrategia de fidelización de la empresa para así proponer mejoras basados en fuentes primarias y secundarias.⁶

- Determinar las etapas de fidelización de las que consta el proceso de lealtad.

El proceso de lealtad puede constar de muchos o pocos pasos, depende desde la perspectiva desde la cual sea vista, a continuación vamos a hacer un recorrido por diferentes perspectivas o modelos de lealtad al cliente, para al final concluir cual es el más idóneo hacia la consecución de la lealtad de los clientes, y el caso específico de Convergys, o si bien, puede existir una mezcla de estos modelos que se pueda aplicar a los procesos de la empresa. El proceso convencional consta de 8 pasos hacia la fidelización esperada, como lo es a) el Registro, en el cual se lleva una base de datos de quienes son sus clientes, información personal y registro de transacciones hechas con la empresa etc. b) la Identificación, en la cual se procede a la excavación de datos de quiénes son sus clientes, lo cual nos hace avanzar al tercer paso, c) la Diferenciación, la cual una vez excavado los datos de sus clientes y habiendo convertido esos datos en información útil, se divide los clientes en características similares, d) la Interacción consiste en procurar mantener relaciones e interacciones con sus clientes de alta calidad, abogando siempre por la buena reputación de la empresa, y siempre llevando registro de estas interacciones, y transacciones con el cliente, lo cual nos da campo abierto para la e) Segmentación de sus clientes, identificando así diferentes tipos de segmentos, y así f) Personalizar su oferta de producto o servicio dependiendo del segmento de cliente que tenga, g) fidelizando así, por medio de la segmentación, cada segmento, lo cual lleva a darle más énfasis a un tipo de segmento u otro, por medio de la h) Rentabilización de sus clientes, paso en el cual se analiza cuál segmento de cliente es el más rentable y dedica esfuerzos a ese tipo de clientes para lograr así la Fidelización.^{7 8 9}

⁶ CONVERGYS. Our code of business conduct. A personal guide. Op. cit.

⁷ KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México: Pearson. Octava Edición. 2008.

⁸ PIZARRO, Ramón. Marketing Relacional- Administración de las Relaciones con el Cliente. Bogotá: Latin Strategy Ltda. 2010.

⁹ ARMSTRONG, Gary; KOTLER. Phillip. Marketing: an Introduction. United States of America: Pearson. 10th Edition. 2011. ISBN-10: 0136102433.



Este es el proceso de fidelización convencional, sin embargo existen diferentes puntos de vista o medidas que varían desde la perspectiva que se vea, tal cual se expuso anteriormente, un ejemplo específico de una diferente perspectiva hacia la fidelización es la hipótesis que sostiene que la lealtad del cliente se logra mediante el refuerzo de la actitud de lealtad a la marca y el comportamiento de lealtad a la marca. La actitud de lealtad a la marca significa el compromiso psicológico del consumidor para recomprar la marca y se divide en dos subcomponentes a saber, a) Lealtad emocional, y b) Lealtad Cognitiva, y el comportamiento de lealtad a la marca es relacional con la acción de recompra. Este enfoque brinda un acercamiento tri dimensional a la lealtad del cliente, el cual es explicado por la conducta humana, la cual sostiene que esta, es una colección de uno o más de tres tipos de respuestas: las respuestas de comportamiento (yo), las respuestas cognitivas (Creo) y las respuestas emotivas (me siento). La lealtad a la marca es la combinación de pensamientos del consumidor y sentimientos acerca de una marca que se expresa como una acción. La lealtad cognitiva es una lealtad basada en la información, tales como el precio y características.

La lealtad cognitiva en profundidad es la "preferencia psicológica para una marca que consiste en creencias y pensamientos positivos sobre la compra de una marca en la próxima ocasión de compra". *La lealtad emocional* es el compromiso afectivo con una marca que consiste en sentimientos positivos y el apego a la compra de una marca en la próxima ocasión de compra. La lealtad conductual es la tendencia del consumo de recompra a una marca, revelado a través de un comportamiento que puede ser medido y lo que repercute directamente en las ventas de la marca. *La lealtad conductual* puede expresarse como la preferencia de marca (es decir el gasto en un marca en particular, como proporción del total gasta en un producto categoría o como la lealtad de marca, es decir, los gastos de una marca con el tiempo).

Este es un marco de medición de la lealtad del cliente en tres dimensiones, pero sirve a su vez también para las empresas poder reforzar 2 aspectos en específico, como lo es la actitud de lealtad a la marca y el comportamiento de lealtad a la marca, dimensiones para tener en cuenta durante todo el ciclo de vida del cliente y válida para hacer refuerzo en el modelo de negocio de Convergys.¹⁰

Sin embargo existe otra perspectiva que consta de cuatro pasos para lograr la misma fidelización del cliente esperada, pasos a los cuales hay que prestar atención durante las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente también. Estos cuatro pasos son los siguientes:

- 1. Regirse por la norma 80/20.

La regla 80/20 dice que las empresas reciben el 80 por ciento de sus ingresos de 20 por ciento de sus clientes, en general las empresas gastan entre 60 y 80 por ciento de su presupuesto de marketing en la prospección, lo cual es un error, ya que se debe enfocar en un 80 % en el cliente y el 20 % en la prospección de clientes. De lo contrario, explica, que terminan en una situación en la que los clientes que aportan la mayor parte de sus ingresos se sienten vagamente insatisfechos. Se puede muy bien salir y lo que es peor, dar una mala calificación en el boca a boca.

- 2. Aplicar el mercadeo a sus clientes actuales.

Cuando se ingresa a sus clientes actuales a su mezcla de mercadeo, haciendo énfasis al 20% de sus clientes más rentables, estos aumentan su satisfacción y no tienen miedo de recomendarlo frente a otros, lo cual se ve reflejado en sus ingresos.

- 3. Pregunte a los clientes lo que quieren.

Cuestionarios escritos, entrevistas personales, grupos de discusión, consejos consultivos y formas de evaluación son útiles en la determinación de lo que sus clientes esperan y desean, y lo que conllevaría a la satisfacción.

- 4. Piense en maneras imaginativas para establecer una ventaja competitiva.

- 5. Establecer un programa de KIT (Keep In Touch).

"Desde el principio", es un plan para sorprender a sus clientes con un programa de comunicaciones proactivas que sorprenderá a sus clientes, tales como hacer una interminable excavación de datos de sus clientes, como lo son sus correos electrónicos, historial de transacciones, datos básicos del cliente con el objetivo de ajustar una mejor oferta a las necesidades de su cliente, teniendo en cada

¹⁰ SANCHARAN, Roy. Brand Loyalty Measurement: A Framework. In: SCMS Journal of Indian Management. Apr 2011. Vol. 8 Issue 2, p. 112-122.

momento un enfoque proactivo y un cliente bien educado sobre sus software, pagina web y procesos internos de su empresa.¹¹

Este enfoque brinda consejos prácticos para la retención y fidelización de sus clientes útiles también para la aplicación en especial del modelo de negocios de convergys, claro está que no es el único enfoque que brinda soporte a la retención de clientes, podemos encontrar también la teoría de la Gestión del cliente como un activo útil para el uso específico de Convergys, la cual sostiene que se necesita una relación de co-creación con el cliente, es decir, una relación en la cual se compartan riesgos y beneficios con él. Este artículo hace referencia a tres tipos de gestión cliente como activo.

Siendo este el tema de debate ¿Cómo deben los administradores manejar las interfaces donde se interactúa con el cliente para crear sistemáticamente valor y reducir los riesgos en las relaciones comerciales de co-creación para así lograr no solo una retención de cliente, si no lograr una especie de sociedad con el ?

La respuesta es por medio de la administración del cliente como activo, este enfoque identifica los clientes que son más rentables para la empresa, ya que los expone en términos de ingresos actuales y futuros, y lleva registro de todas las interacciones con los clientes a través de un programa de gestión de clientes. También requiere una inversión fundamental en las decisiones a través de los segmentos de clientes, induciendo cambios de gran alcance en los clientes vinculados a las estructuras, sistemas y procesos de la empresa. Por lo tanto, la gestión de clientes claramente proporciona una orientación sobre la formulación de una gestión eficaz y estratégica del cliente como activo

Las tres perspectivas de la administración del cliente como activo aplican en un nivel estratégico de manejo de clientes. Esta gestión puede adoptar tres perspectivas, como lo son la perspectiva de ventas, la perspectiva de relación, o la perspectiva de red. Siendo la primera la más baja en gestión y la última la más alta en gestión. Los tres puntos de vista reflejan la expansión de los límites de roles en las interfaces del proveedor-cliente, incluyendo los elementos de creación de valor y la gestión del riesgo, que a su vez varían en función del alcance y la profundidad de la gestión de activos. Como lo muestra la figura 1

¹¹ KUZMESKI, Maribeth. 5 steps to create client delight and lasting loyalty. In: Selling. 2003, p. 13.

Figura 1. Customer asset management perspectivas.

		Depth of Customer Asset Management			
		Low (Sales Perspective)	Medium (Relationship Perspective)	High (Network Perspective)	
Scope of Customer Asset Management	Value Creation	Value Focus	• Current share-of-wallet and its predicted growth	• Future share-of-wallet customer lifetime value	• Wallet dynamics of the extended value network
		Value Identification	• Account reviews with procurement – quarterly	• Consulting probing – ongoing	• Joint strategic dialogue across the network – ongoing
		Value Specification	• Account plan internally developed and agreed upon	• Value proposition crafted for and offered to the customer	• Business case jointly developed and validated with the customer
		Value Realization	• Hand-off to operations/fulfillment	• Value-adding oversight regarding operational execution	• Marshalling resources and orchestrating activity internally and externally
	Risk Management	Risk Focus	• Current share-of-wallet	• Customer relationship and its lifetime value	• Total value network dynamics that could affect the business
		Risk Assessment	• Anecdotal information on competitive encroachment	• Comprehensive analysis of future trends affecting buying behavior	• Joint and fully transparent examination of network-wide vulnerabilities
		Risk Reduction	• Extended contracts, preferred pricing, executive outreach	• Higher switching costs due to higher integration, top-to-top engagement	• Shared governance over intervention measures

El "ámbito de la gestión de activos" se refiere a las dimensiones de valor y el riesgo de las actividades de los clientes. La creación de valor no es más que la ejecución de un proyecto, pero también abarca la definición (es decir, cuál es el valor), la identificación (es decir, la oportunidad de creación de valor), especificación (es decir, la traducción de la idea o la oportunidad en un proyecto formal), y la realización (es decir, la aplicación del proyecto) de valor. Del mismo modo, "gestión del riesgo" incluye la definición, evaluación y reducción de los riesgos inherentes a la relación de negocios. Dependiendo de la perspectiva del gestor de clientes, la profundidad de la gestión de activos es variable, más bajo para las ventas y más de la perspectiva de la red.

3.4.1 La perspectiva de ventas (Gestión baja del activo). El cliente es considerado como un generador de ventas, tratando de vender más de los mismos bienes o servicios protegiendo precios y márgenes. El enfoque es a corto plazo y se limita a las condiciones de mercado.

Para alcanzar sus objetivos de ventas, los gestores de clientes como activo se centran en saber las necesidades del cliente, para así ofrecer sus productos y servicios. Comprender el centro de compras, los tomadores de decisiones y los factores que influyen en la decisión de compra es crucial para diseñar mejores estrategias de ventas.

Este es un enfoque de baja gestión de cliente como activo ya que su valor y su enfoque de riesgo son limitadas, y las actividades relacionadas con la creación de valor y reducción de riesgos son orientadas al corto plazo.

3.4.2 La perspectiva de la Relación (Gestión media del activo). Este enfoque reconoce la importancia de las asociaciones profundas construidas sobre una base de confianza mutua. Una consecuencia de considerar al cliente como un socio es que el valor se ve y se define a través de las lentes de los clientes también.

Los objetivos de ventas a corto plazo se ven reforzados por un profundo análisis de valor de vida del cliente para el proveedor. Para posicionar el proveedor como un socio de valor añadido para la relación comercial, los gerentes se convierten en un asesor, haciendo constantemente consultas para determinar los puntos débiles de los clientes y usar la información para desarrollar propuestas integrales de valor en conjunto con el cliente.

La satisfacción y lealtad del cliente determinan éxito de la relación y el estado de la asociación, además de los beneficios económicos obtenidos. Este enfoque es más profundo por que identifica y reconoce los riesgos a largo plazo que puede haber en la relación comercial.

3.4.3 La perspectiva de la Red (Gestión alta del activo). La perspectiva de la red es el nivel más profundo de la gestión de clientes como activo debido explora y crea valor dentro del ecosistema de proveedor-cliente en general. La relación proveedor-cliente indaga por la rentabilidad de la relación y gestiona los riesgos inherentes a la relación para asegurar su competitividad y rentabilidad a largo plazo. A través de los recursos y las competencias de las dos empresas se va creando un valor relacional, una sinergia, donde los riesgos son compartidos y controlados por las dos partes.

La Red de gestores se enfocan a mantener un flujo continuo de ideas sobre el mercado, la competencia, el negocio del cliente, y cómo los productos del proveedor, los servicios y capacidades pueden cambiar la economía del modelo de negocio del cliente.

Esta red de gestores posee fuertes habilidades conceptuales y financieras que les permiten reconocer los factores que impulsan el modelo de negocio del cliente, traduciéndolos en proyectos conjuntos de creación de valor.

También buscan oportunidades de negocio para ambas organizaciones, crean un compromiso que lleva a la acción, usando los recursos necesarios que se

necesiten a través de la red dándole mas competitividad y ventajas competitivas como producto a su cliente y por ende a la co-creacion de valor mutua.(10) ¹²

Hemos visto tres diferentes enfoques o medios para alcanzar una retención de clientes y fidelizacion de los mismos por ende, obviando el modelo tradicional de fidelizacion del cliente que para efectos de esta investigación sirve solamente como marco de referencia. En algunos casos los enfoques van más allá de la mera retención proponiendo una sociedad con el cliente donde se comparten riesgos y beneficios.

Para efectos de la investigación en el caso particular de Convergys la *actitud* y el *comportamiento* de lealtad a la marca es crucial para la retención de clientes de la empresa, sin embargo hay que prestar mayor énfasis en la actitud que tiene el cliente frente a la marca, en especial a la lealtad emocional, la cual muchas veces se ve afectada por el producto como tal, creando sentimientos negativos frente a la marca, no por el servicio al cliente que presta la empresa, razón por la cual los esfuerzos de la empresa se ven opacados por la calidad del producto. En el aspecto de la lealtad cognitiva, la cual Convergys trabaja muy bien, se ve que la empresa siempre está ofreciendo buenos precios y promociones para los clientes de sus clientes, servicios de calidad, creando así una buena imagen basada en creencias y pensamientos positivos hacia la empresa. Una vez lograda una buena y óptima actitud frente a la marca, la conducta de lealtad a la marca será relativamente positiva.

La empresa no se rige por la regla 80/20, sin embargo aplica una extensiva mezcla de mercadeo a los clientes de sus clientes actuales constantemente, hace excavación de datos con herramientas como el software de Gestión de clientes Clarify y Telegence, herramientas que muestran toda la información del cliente, desde su dirección, celular, plan de celular, historial de transacciones con la empresa y muchísimas cosas más. También hace constantemente encuestas a los clientes de sus clientes donde recaba información relevante sobre la imagen que tienen los mismos sobre la empresa y el servicio que presta. La falencia podría estar en la en la aplicación del programa de keep in touch, donde se evidencian vacios en el contacto que anticipa la empresa hacia sus clientes objetivo, ya que por lo general siempre esperan que el cliente llame a quejarse y no tienen un enfoque proactivo frente a la actitud del cliente hacia la marca.

Convergys podría beneficiarse del enfoque de Gestión de cliente como activo, más específicamente de la perspectiva de la Red expandiendo los límites de roles en las interfaces del proveedor-cliente, incluyendo los elementos de creación de valor

¹² SENN, Christoph; THOMA, Axel; YIP, George. Customer-Centric Leadership, How to manage strategic customers as assets in b2b markets. In: California Management Review, 2013. Vol. 55 Issue 3, p. 27.

y la gestión del riesgo apropiadas para una co-creación óptima, teniendo muy en cuenta la rentabilidad que generan sus clientes y gestionando los riesgos de la relación para una mayor rentabilidad a largo plazo, At&t terceriza su servicio al cliente a Convergys para que estos generen un valor agregado para la empresa, como lo es la satisfacción y buena relación de los clientes de AT&T con la empresa por medio de Convergys. La idea es reunir capacidades y habilidades de las dos empresas para así generar un impacto más profundo de los objetivos de sus clientes, beneficiándose así mismo Convergys, este enfoque es de largo alcance y mayor profundidad de Gestión del cliente como activo.

El enfoque de la Red beneficiaria a las dos empresas en las siguientes dimensiones:

Enfoque de valor: Manteniendo una dinámica de los flujos de dinero de la red de valor extendida. (Creación de valor)

Identificación de valor: Manteniendo un diálogo estratégico común a través de la red actual. (Creación de valor)

Especificación del valor: Crear un modelo de negocio desarrollado en forma conjunta y de validación con el cliente del cliente de Convergys. (Creación de valor).

Realización del valor: Mantener una destinación de recursos, fomentando la actividad interna y externamente de los procesos. (Creación de valor).

Enfoque de riesgo: Mantener una dinámica total de riesgo de la red de valor que podrían afectar el negocio. (Administración del riesgo).

Evaluación de riesgo: Examen conjunto y totalmente transparente de las vulnerabilidades en toda la red. (Administración del riesgo).

Reducción de riesgo: Gobernabilidad compartida sobre las medidas de intervención (Administración del riesgo)

Estas son algunas propuestas de cómo Convergys puede mejorar su servicio al cliente, y en general su servicio adoptando algunas de las perspectivas vistas anteriormente de fidelización al cliente, a continuación conoceremos un poco más sobre un programa exitoso de tercerización y la competencia de Convergys.

- Buscar planes de fidelización exitosos en empresas afines a Convergys.

Teleperformance

“Teleperformance fue creada en París en 1978 por Daniel Julien. Durante varios años, la compañía ofreció sus servicios sólo a los clientes de Francia. En el 2008, Teleperformance se convirtió en el líder mundial en la gestión de relaciones con los clientes y presta servicios a empresas públicas y privadas con el fin de hacerse cargo de sus departamentos internos: Clientela, Apoyo técnico, Cobro de deudas, e información y acciones de marketing. Y a finales del 2011, Teleperformance estaba presente en 49 países con 98.000 puestos de trabajo y más de 125,000

empleados. El Grupo trabaja en más de 66 idiomas y dialectos en nombre de las principales empresas internacionales en diversas industrias.”¹³

3.5 RETENCIÓN DE CLIENTES

El objetivo de esta empresa, líder en la industria también, razón por la cual la he escogido como referencia para Convergys, es satisfacer y mejorar continuamente la experiencia del cliente aumentando la rentabilidad de los clientes de sus clientes, para mayor utilidad de sus clientes. Cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria con los principales proveedores de telecomunicaciones y en todos los canales de servicio al cliente, como lo son voz, Web / chat, e -mail, e IVR (interactive voice Response) por sus ciclos en inglés. La empresa tiene la capacidad de aprovechar la diversidad geográfica de sus operaciones, basados en los sistemas de apoyo y las promociones de marketing. Dependiendo del valor del segmento de clientes crean programas que respondan a los objetivos específicos de cada segmento, integrando IVR / soluciones en vivo con agentes, usando también una combinación óptima de IVR (es decir, ya sea por tonos o reconocimiento de voz) y agentes altamente calificados para ofrecer servicios a través de todo el ciclo de vida del cliente, incluyendo la adquisición, servicio al cliente, soporte técnico a todos los niveles, colecciones, programas de retención y fidelización.¹⁴

Debido a que el objetivo de la empresa es satisfacer y fidelizar a los clientes de sus clientes, cuenta con programas de fidelización como lo son Teleperformance platinum, E-performance, e insights.

3.5.1 Qué es Teleperformance Platinum. Es un servicio que profundiza en el entendimiento empresarial y optimiza los indicadores clave de calidad, proporcionando el máximo nivel de satisfacción del cliente. El programa ayuda a construir una relación duradera con el cliente reforzando la marca, los productos y servicios de sus clientes, mejorando la estructura de costes de los mismos.

El servicio demuestra un compromiso sin igual con la atención al cliente, ofreciendo un excepcional enfoque humano, una calidad operacional superior, tecnología de última generación y mayor conocimiento del feed back del cliente. Los medios y herramientas de Teleperformance garantizan un servicio de buen

¹³ Teleperformance. Registration documental 2011. [en línea] [consultado agosto 25, 2013]. Disponible en: <http://quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2011/12/31/t.aspx?t=XLON:0J6X&ft=&d=b4ba1e786cbe87ac59ef7c98f775e7ad>.

¹⁴ Teleperformance. Experience clients and verticals telecommunications. [en línea] [consultado agosto 28, 2013]. Disponible en: <http://www.teleperformance.com/es/teleperformance-platinum/que-es-platinum.aspx>.

nivel y buenos beneficios. En general el programa hace referencia a una inteligencia empresarial que encuentra oportunidades para mejorar y genera mayor calidad y productividad, incrementando así la lealtad y el valor del ciclo de vida de su cliente, maximizando la imagen de su marca y la satisfacción de su cliente.

Para esto Teleperformance tiene en cuenta que es una compañía de personas, donde sus empleados son sus mayores representantes de la impresión que se lleve el cliente, por eso invierte en el descubrimiento del potencial de sus agentes.

Teleperformance recluta, contrata y forma su personal para conseguir los mejores agentes y supervisores, presentándoles continuos retos para mantenerlos motivados. El buen ambiente, las excelentes instalaciones, la cercanía de la dirección de la locación y la disponibilidad de herramientas para facilitar la rutina diaria que ofrece la empresa hacen que los empleados alcancen más productividad y proporcionen una experiencia de cliente excepcional. Gracias a métodos probados y tecnología líder en la industria, la empresa se asegura de que sus empleados faciliten un servicio eficiente y de alta calidad a sus clientes.

Un feed back más intenso y sistemático permite a sus clientes escuchar y entender mejor las demandas de los suyos, y les ayuda a identificar las áreas que requieren un mayor desarrollo. De esta forma, los programas evolucionan continuamente para mejorar y sobrepasar los requisitos de los clientes y sus objetivos.¹⁵

3.5.2 e-Performance. Este programa consiste en la prestación de su máxima atención a todas las fases del proyecto desde su inicio.

Se empieza por la Búsqueda de configuración donde el cliente define las palabras clave, o Teleperformance lleva a cabo un análisis dirigido a identificar las palabras clave. Después se prosigue a la a la colección de datos dónde se clasifica una muestra de datos y en su totalidad. El Refinamiento es, una vez finalizada la clasificación, la verificación de si es necesario llevar a cabo una revisión de la configuración para eliminar las referencias que queden fuera del ámbito de aplicación del proyecto, dentro de e-performance se encuentra un análisis estándar, el cual consta de una serie de características y procedimientos que tienen como objetivo ver el posicionamiento de la empresa en las redes sociales y en general en la web.

¹⁵ Teleperformance. Teleperformance platinum. [en línea] [consultado agosto 28, 2013]. Disponible en: <http://www.teleperformance.com/es/teleperformance-platinum/que-es-platinum.aspx>.

Análisis de la nube: Es una nube de palabras generada a partir del seguimiento de contenidos en las redes sociales. Cuanto mayor es la frecuencia de una palabra, mayor es su tamaño en la nube.

Análisis de los sentimientos: es un análisis individual de cada usuario en las redes sociales. Los usuarios se pueden clasificar como positivos, negativos o neutros.

Volumen: Es el número de menciones en el período de análisis en las redes sociales basado en todos los canales de los que se realiza un seguimiento.

Influenciadores clave: es un indicador que muestra los usuarios más influyentes, basándose en lo que dicen sobre la marca o el producto en las redes sociales. Puede tener connotaciones positivas o negativas.

Canales: es un análisis de los canales que utilizan los consumidores en las redes sociales (blogs, Facebook, foros, Twitter, etc.), y Libro mencionado que es un análisis cualitativo de las publicaciones en redes sociales.

3.5.3 Insights. Lleva a cabo un análisis más sofisticados en lo referente al seguimiento del nivel de interés de los usuarios en la red en la empresa, intercambiando y contrastando información con los datos del centro de atención telefónica y formulando sugerencias, así como recomendando planes de actuación.



El Compromiso es la interacción en las redes sociales. La forma en que la marca de sus clientes habla con sus consumidores de una forma estructurada., para esto se hace una Valoración donde se hace un análisis de los canales de servicio actuales y de los principales motivos para contactar. Se prosigue a elaborar un árbol de decisiones de la forma actual de gestión de los contenidos publicados en las redes sociales y una programación de las actividades donde se elabora un documento cuya finalidad es guiar el trabajo que debe llevarse a cabo en las redes sociales. Después la voz de la marca crea un lenguaje normalizado para utilizarlo

en todas las comunicaciones que se produzcan en las redes sociales. Y por último se recomienda los canales que deben utilizarse en las redes sociales.^{16 17}

Como podemos ver Teleperformance es una empresa multinacional excepcional que se enfoca en la satisfacción de su cliente interno con múltiples programas de motivación y capacitación con el objetivo de que estos a su vez puedan ofrecer el 100% de su potencial a la hora de tomar una llamada y tener un contacto directo con el cliente externo. Ahora conoceremos la competencia de Convergys ,

Conocer cuál es la competencia de Convergys, y más específicamente sus programas de fidelización.

3.5.4 Sitel. La empresa fue fundada en abril de 1998 por Onex Corporation con la adquisición de un centro de contacto único en Toronto, Canadá. A lo largo de su historia su objetivo ha sido proporcionar una gestión profesional, lograr bajos y eficientes costos de atención al cliente entregando buena calidad del mismo. El 30 de enero de 2007, adquieren SITEL Corporation, una empresa para rastrear sus orígenes de la industria de 1985, para formar SITEL Worldwide.

Los empleados en Sitel son considerados un factor crítico en su éxito, razón por la cual se han especializado en atraer, formar, desarrollar, motivar, recompensar y retener a sus empleados para convertirlos en elementos valiosos para la consecución de la estrategia de la organización, creando un ambiente motivante constantemente y generador de satisfacción para su cliente interno, donde son estos los que tienen la oportunidad de hacer una carrera, e ir creciendo dentro de la empresa y con la empresa.¹⁸

3.6 RETENCIÓN DE CLIENTES

En Sitel se crean programas de fidelización para volver a sus clientes más rentables, las soluciones que ofrecen son variadas y muy especializadas aprovechando cada interacción con el cliente como una oportunidad para crear fuertes vínculos, y construir la marca de sus clientes en la mente de los suyos, proporcionando procesos de interacción con los clientes proactivos y reactivos a las demandas del cliente. Haciendo uso de las estrategias de auto-servicio y herramientas se proponen mejorar aún más el rendimiento y reducir los costos

¹⁶ Teleperformance. E-performance. [en línea] [consultado agosto 30, 2013]. Disponible en: <http://www.teleperformance.com/es/e-performance/e-performance.aspx>.

¹⁷ Teleperformance. Registration documental 2011. Op. cit.

¹⁸ SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION OF UNITED STATUS. Sitel Worldwide Corporation. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1414078/000141407813000006/sitel1231201210k.htm>.

mediante una mayor eficiencia brindando un entorno de trabajo flexible y escalable que pueda contrarrestar los cambios dinámicos de las necesidades de su personal, la carga de trabajo y sus asociados. Aprovechan su red de centros de contactos en 23 países para el apalancamiento de conocimiento, y sus servicios abarcan todo el ciclo de vida del cliente, desde la captación de clientes para sus clientes con el servicio, hasta el crecimiento y la retención de los clientes. Sus servicios se prestan a través de múltiples canales de comunicación, incluyendo teléfono, las redes sociales, chat en línea, correo electrónico, e IVR. Estas ofertas de servicios se complementan con una selecta gama de servicios de back-office.¹⁹

3.7 INDUSTRIAS

Comunicaciones: En el mercado de las comunicaciones Sitel provee soluciones de externalización de procesos empresariales (BPO) para liado, cable de línea, Inalámbrico, Cable / IPTV / satélite, radio, cuentas y cable ISP. La capacidad de ampliación y centros de llamadas globales ayudan a los clientes a cumplir con las necesidades de reducción de costes. Sitel tiene la profundidad y amplitud de experiencia necesaria para satisfacer las necesidades cambiantes de este mercado altamente competitivo.

Medios y Entretenimiento: Sitel también proporciona apoyo en los canales de programación a medida que desarrollan identidades iniciales y desarrollan su marca en todo el mundo.

Sitel ofrece en esta industria Web 2.0 negocio basado, juego Online, Las editoriales, Difusión, y Grabación y entretenimiento

Servicios Financieros: Sitel entiende el perfil de la banca de hoy, Servicios Financieros y Seguros de la industria (BFSI) y proporciona soluciones que simpatizan con los usuarios finales, mientras que cumplen con los objetivos de los negocios fiscales.

Soluciones de externalización de servicio al cliente de Sitel ayudan a hacer variables los costes de funcionamiento de la atención al cliente y mitigar la necesidad de invertir capital en la construcción de centros y la contratación de recursos de costos fijos. Tipos de atención al cliente BFSI comunes incluyen Adquisición Merchant, de Administración de la cuenta, Gestión de Fraude, Triage

¹⁹ SITEL. Redefining Contact Center Outsourcing... By thinking like a customer. . [en línea] [consultado septiembre 08, 2013]. Disponible en: <http://www.sitel.com/index.php?p=Solutions&pagelD=17>.

préstamo, ventas Política, Primer Aviso de Gestión de Siniestros pérdida, Gestión de Cobros y pequeño saldo Colecciones.²⁰

3.8 ESTRATEGIA

La estrategia gira en torno al cliente interno, externo, sus accionistas y sus prestamistas. Su objetivo es ser el proveedor elegido por sus empleados y clientes por su excelencia en la industria de la externalización y servicios de BPO por encima de su competencia, ofreciendo a sus clientes ayudas consistentes, de alta calidad, y rentables. Por otra parte, dan prioridad a sus accionistas y prestamistas, a los cuales pretenden darle una máxima rentabilidad sobre sus inversiones. Trabajan hacia el logro de sus objetivos mediante la ejecución de los siguientes lineamientos expuestos a continuación.

Ampliar las relaciones con los clientes existentes y desarrollar nuevas relaciones con los clientes: Se centran en la reducción de sus costos por llamada, desplegando estrategias integrales que mejoren el rendimiento de la inversión del cliente.

Invierten en la gestión de cuentas, aprovechando las mejores prácticas establecidas a través de su Sistema Operativo Global y la inversión constante en nuevos productos, tecnologías y ofertas de productos expandidos.

Maximizar el retorno sobre el capital invertido: Gestionan su capacidad, las inversiones, recursos humanos, los clientes y la infraestructura para aprovechar sus activos al máximo y poder brindar a sus accionistas un mayor retorno de su inversión.

Desarrollar nuevos clientes: El Centric Service Solutions, es una extensa red de distribución que busca aumentar su cuota de mercado con los clientes nuevos y existentes mediante la introducción de productos nuevos e innovadores, mejorando la eficacia y eficiencia de sus interacciones con los clientes, teniendo en cuenta y procurando la asociación con los proveedores de tecnología de la industria y la conducción de escala y la ejecución sobre una base global.

Invertir en talento humano: Atraer, desarrollar y retener a un sólido equipo de profesionales diversos y de alto rendimiento es el objetivo. Además, el desarrollo de su talento les permite adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas geográficas de sus clientes, manteniendo al mismo tiempo una oferta de servicios coherente. Inversiones significativas en su Academia de Liderazgo SITEL y plataformas de aprendizaje Universidad SITEL garantizan el conocimiento de cada

²⁰ Ibíd.

gerente de SITEL para contar con las capacidades y las habilidades para tener éxito en su trabajo.²¹

3.9 ATENCIÓN AL CLIENTE

La optimización de cada contacto con el cliente es la clave, es por eso que Sitel se centra en mejorar la experiencia del cliente al ofrecer la prestación de servicios consistentes en todos los contactos con los clientes.

La atención al cliente tiene costos elevados, pero es algo inevitable. La empresa está cambiando el esquema mediante el ofrecimiento de atención al cliente que realmente aporten beneficios tangibles en forma de relaciones más fuertes, aumento de las ventas y la ampliación del valor de la vida de sus clientes.^{22 23 24}

Atento.

Su clave de trabajo es ofrecer un servicio al cliente personal, y para ello, establecen alianzas basadas en la confianza y el conocimiento de su negocio. Una alianza que se construye gracias a las relaciones que crean entre las personas que conforman Atento, sus empleados y clientes, que aportan un valor único a su servicio de calidad. Gracias a esta filosofía, hoy se han convertido en una de las mayores empresas de **Customer Relationship Management (CRM)** del mundo dentro del sector **Business Process Outsourcing (BPO)**. Representan a grandes compañías en diferentes sectores (Finanzas, Telecomunicaciones, Seguros, Tecnología...) y en diferentes puntos del planeta, ya que actualmente ofrecen sus servicios en 16 países, siendo líderes en los mercados de habla hispana y portugués.²⁵

RSC y Sostenibilidad: La sostenibilidad está en el núcleo de la estrategia de Atento. Su responsabilidad social corporativa y su compromiso social se estructuran en torno a tres grandes iniciativas que están alineadas con su visión para la creación de puestos de trabajo, la ciudadanía responsable y una conciencia eco- eficiente que permite el desarrollo sostenible en los países en los que operan.

Los Empleados: El objetivo es seleccionar, formar y desarrollar a los mejores profesionales del mercado, comprometiéndose a mejorar el ambiente de trabajo

²¹ SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION OF UNITED STATUS. Op. cit.

²² SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION OF UNITED STATUS. Op. cit.

²³ SITEL. Op. Cit.

²⁴ SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION OF UNITED STATUS. Op. cit.

²⁵ ATENTO. Somos atento. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/es/quienes-somos/somos-atento/>.

como una forma de garantizar la satisfacción del cliente y del usuario. Para ello, ejecutan las siguientes iniciativas: Agente de la Academia, la Academia de Liderazgo, Management Review, etc

La Sociedad: que las personas puedan desarrollar todo su potencial y con el tiempo se convierten en miembros activos de las comunidades y los factores que impulsan el crecimiento sostenible. Promueven la contratación de las minorías y los grupos de difícil acceso al empleo, y llevan a cabo campañas de voluntariado corporativo que apoyan las acciones humanitarias (Voces Eso ayuda). Algunas de sus iniciativas en este ámbito son: programa Atentos al Futuro, aprendices, campañas de divulgación y la reactivación de las ONG asociadas, etc

Eco – eficiencias :su objetivo es hacer el mejor uso de los recursos naturales, mientras que el uso de la tecnología les ayuda a minimizar su huella de carbono y reciclaje de residuos, promueven una mayor conciencia ambiental por medio de las siguientes iniciativas: reforestación, midiendo el carbono huella, eficiencia en consumo de agua y electricidad, etc.²⁶

3.10 OPERACIONES

Diseñan sus operaciones teniendo en cuenta sus clientes considerando 3 aspectos:

Ubicación óptima o Rightshoring: gestionan sus operaciones utilizando la mejor solución posible para sus clientes, ofreciéndoles la combinación de la infraestructura más adecuada en la mejor ubicación para su negocio (offshoring).

Eficiencia y productividad: gestionan sus operaciones de manera eficaz para asegurar que sus clientes disfruten de las máximas ganancias y la mejor calidad de servicio posible.

Capacidades analíticas y la innovación: los clientes pueden obtener información de alta calidad y un mayor conocimiento de sus clientes gracias a su experiencia en el análisis de bases de datos y las técnicas analíticas avanzadas. Atento define un modelo global e integrado estándar de la gestión de las empresas que prestan servicios de centros de contacto, y establece un conjunto estandarizado de mejores prácticas de gestión.^{27 28 29}

²⁶ ATENTO. CSR & Sustainability. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/about-atento/csr-e-sustainability/>.

²⁷ ATENTO. Somos atento. Op. cit.

²⁸ ATENTO. CSR & Sustainability. Op. cit.

Six Sigma: Es una herramienta con un enfoque de mejoramiento estructurado y sistemático para la resolución de problemas. Seis Sigma puede ser pensada una filosofía de trabajo que permite mejorar procesos, o un sistema de medición que aboga por la mejora sistemática de los procesos.

La satisfacción del cliente y la lealtad: Toda el talento humano está comprometida con el cliente, y es responsable de la consecución de este objetivo a través de los servicios que ofrece la empresa. Sus indicadores de gestión más importantes son la satisfacción general con los servicios (TTB) y el Net Promoter Score (NPS), que mide la fidelidad de los clientes a Atento.³⁰

3.11 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Top Two Caja (TTB): Es una encuesta que se encarga de medir qué tan satisfecho está el cliente con los servicios de Atento.

Net Promoter Score (NPS): El indicador NPS mide la naturaleza cualitativa de la relación con el cliente, que se ha demostrado, está estrechamente relacionada con el rendimiento financiero de una organización, se le pregunta al cliente que tan dispuesto estaría a recomendar los productos y servicios de la empresa en una escala del 0 a 10, los promotores son los que marcan 9 o 10.

Todo el personal de Atento en contacto con los clientes debe firmar un acuerdo de confidencialidad de la información, y también dar su consentimiento expreso para ser monitoreados y escuchados, para que poder evaluar la calidad de los servicios prestados.³¹

3.12 GESTIÓN DE PERSONAS

Los clientes internos de atento tienen como prioridad los clientes finales de la empresa, son profesionales completamente capacitados, para esto Atento cuenta con cuatro grandeza programas de desarrollo y motivación de sus empleados, así como también diversos planes para incentivar la promoción y reconocimiento en la empresa, con ellos se pretende consolidar la cultura y promover la integración y satisfacción de los empleados a través de actividades de formación, desarrollo,

²⁹ ATENTO. Corporate Social Responsibility Report. 2011. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/Midia/Library/870c6b9e-7467-4876-8b32-e65bd27f0098.pdf>.

³⁰ ATENTO. Somos atento. Op. cit.

³¹ ATENTO. Corporate Social Responsibility Report. 2011. Op. cit.

deportivas, y culturales. Los 4 grandes grupos de programas para motivar y desarrollar a sus empleados son los siguientes:

Programa 100 talentos: Es un programa de desarrollo profesional y personal que desarrolla, fideliza y alinea con la estrategia de la empresa a los directivos y a los pre directivos.

Academia Atento: Es una academia que tiene como objetivo desarrollar una educación corporativa para empleados que mejore los programas de formación y desarrollo con un triple reto, como lo es crear las condiciones para desarrollar competencias individuales y colectivas alineadas a la estrategia, facilitar la transformación cultural y organizacional, y preparar a los trabajadores para este nuevo modelo.

La academia cuenta con técnicos y especialistas, los cuales trabajan en conjunto con representantes de servicio al cliente, administrativos, y de recursos humanos.

Atento rally: Es un programa relacional que busca hacer de la emoción el verdadero motor de la vinculación de los empleados con la compañía y los valores de Atento.

El programa incluye una serie de actividades culturales, lúdicas, deportivas y sociales. Mediante su participación, los empleados van acumulando Atento kilómetros que luego pueden cambiar por diferentes artículos promocionales de acuerdo a un esquema establecido, como objetivo final generar una relación causa-efecto que consiga la satisfacción del cliente en última instancia.

Puntos Max: Son un sistema de incentivos no monetarios para alinear los equipos de empleados e incluirlos en la consecución de mejoras constantes. Permiten compensar el desempeño individual, colectivo, y por servicios, a través de una puntuación final que se acumula y se canjea por premios en el *portal max*, una tienda virtual.

El programa busca compensar a todos los empleados que tengan un desempeño por encima del esperado mediante una gestión activa. Existen 3 tipos de puntos max:

Individuales: resultados de evaluaciones de desempeño mensual.

Grupales: se entrega a los responsables de equipos como reconocimiento en función de las evaluaciones internas.

Entregados por campañas concretas en función de los objetivos perseguidos.^{32 33}

La satisfacción de los empleados

- Indagar por la razón del porqué el plan de fidelización de Convergys ha tenido tan poca acogida por parte de los clientes o por que ha tenido buena acogida, o que recomendaciones podría hacersele.

3.13 SERVICIO AL CLIENTE DE CONVERGYS

A continuación veremos la oferta de convergys para sus clientes con el fin de dilucidar y entender que aspectos de la oferta de Convergys pueden mejorar respecto al servicio al cliente en comparación con otras empresas.

3.13.1 Back Office. La gestión de clientes de convergys también tiene una importante relevancia dentro de la empresa, donde se destaca las soluciones de back office que ofrecen a las empresas para que se centren en sus clientes combinando una gestión integrada de documentos, datos y transacciones haciendo una constante administración de flujo de trabajo para mejorar su atención al cliente continuamente optimizando sus procesos internos, ahorrando costos (centrando la operación en un solo departamento y no en varios) y volviendo a la empresa más productiva, por ende más rentable, y con riesgo reducido. Las soluciones de Back office que ofrece la empresa se explican brevemente continuación.³⁴

Procesamiento de Correspondencia: Convergys ofrece la automatización de correspondencia, incluyendo correo ordinario, correo electrónico y faxes, agilizando la respuesta de la correspondencia, y reduciendo los recursos de procesamiento de correos mientras simplifica los procesos del negocio, incluyendo procesos tecnológicos. Reducen papeleo, convirtiendo todo recurso en recurso electrónico con claves de seguridad, mejorando la eficiencia y la precisión facilitando el seguimiento de documentos, archivos y su respectiva recuperación. El programa permite mayor flexibilidad, brindando soluciones basadas en la web utilizando la tecnología de reconocimiento óptico de caracteres para simplificar

³² ATENTO. Corporate Social Responsibility Report. 2011. Op. cit.

³³ ATENTO. Multicanalidad. [en línea] [consultado septiembre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/es/nuestro-portafolio/97/Multicanalidad>.

³⁴ RELATIONSHIP MANAGEMENT. The back office: front and center. Convergys helps keep them that way. [en línea] [consultado septiembre 20, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/PV5-008N.pdf?TRID=1>.

enrutamiento, reduciendo costos de manejo y permitiendo el acceso a auditoría e informes de gestión.³⁵

Aprovisionamiento de la Orden: La empresa ofrece también un plan de procesamiento de órdenes optimizando y acelerando sus procesos, así como también reduciendo los errores. Este programa ayuda a mejorar la comunicación con los proveedores, reduciendo así costos, acelerando los tiempos y la precisión del pedido mejorando el uso de recursos al coordinar con precisión la aceptación con el cliente del pedido, un código de verificación del pedido, especificación de componentes y la generación de la factura, en este aspecto, Convergys proporciona un completo rediseño de procesos de negocio.

Esta solución optimiza el capital de trabajo, Reduce el ciclo de la orden, reduce el tiempo de facturación, aumenta el ingreso, y mejora la precisión de los pedidos.³⁶
³⁷

Order – to – Cash: Este programa ofrece ayuda a la reducción de costes y la liberación de un capital de trabajo valioso, con su solución Order- to- Cash puede traer importantes ahorros y mejorar la eficiencia operativa de un negocio con una completa gama de soluciones de pedidos y efectivo, incluyendo una gestión de pedidos, facturación de facturas de clientes, cuentas por cobrar, gestión de las colecciones, deducciones, gestión de conflictos, gestión de Tesorería, y Colecciones a terceros.³⁸

3.13.2 Soporte técnico. Esta categoría de servicio ofrece mejoras en la calidad de la experiencia del cliente a través de servicios especializados de soporte técnico como telecomunicaciones, y tecnologías especializadas, entre otros.

Multishore Solutions: esta solución ofrece agentes de soporte técnico expertos para satisfacer las necesidades de sus clientes. las empresas interesadas en este producto pueden mejorar la satisfacción de sus clientes con un personal técnico altamente motivado, competente y capacitado para atender las diversas necesidades de apoyo técnico de sus clientes maximizando la relación con los mismos para la máxima entrega de valor mediante un apoyo constante, sensible, oportuno y preciso. Los principales impulsores de la satisfacción de la experiencia

³⁵ CONVERGYS. Convergys Correspondence Processing Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 28, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-127N.pdf?TRID=1>.

³⁶ CONVERGYS. Convergys Order Provisioning Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 28, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-044N.pdf?TRID=1>.

³⁷ CONVERGYS. Account Maintenance Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 28, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-144N.pdf?TRID=1>.

³⁸ CONVERGYS. Convergys Order-to-Cash Solution. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/campaigns/FS4-208N.pdf?TRID=1>.

del cliente son medidos por indicadores que miden los conocimientos técnicos, la comprensión de problemas, el tiempo de resolución de la llamada, y la eficacia en la resolución de la llamada.³⁹

Home Agent Solutions: Con esta solución los clientes pueden tomar ventaja de agentes altamente cualificados, experimentados y productivos que ofrecen una experiencia superior al cliente trabajando desde sus casas en asociación con sus agentes de contacto, o como parte de un programa virtual de atención al cliente.⁴⁰

Convergys no tiene limitaciones geográficas para encontrar agentes caseros de soporte técnico con habilidades en ventas o soporte técnico que necesite el cliente con un alto grado de seguridad. Esta solución reduce los costos y mejorar la experiencia del cliente haciendo uso de agentes en casa que le ofrecen a una empresa cliente la continuidad del negocio, una mayor flexibilidad en la programación del agente, menor desgaste y ausentismo del mismo, así como también el aumento de la mano de obra.⁴¹

Soluciones de medición de la satisfacción del cliente: Esta solución va incluida dentro de de las categorías del soporte técnico y básicamente trata de asegurarse de que su apoyo técnico al cliente este dando buenos resultados. Se trata de encuestas especializadas en recopilar, analizar y transformar las percepciones de los clientes en respuestas y planes de acción para mejorar su capacidad de ofrecer una experiencia de soporte técnico al cliente superior, mejorar la retención y el crecimiento de los ingresos. Las encuestas post contacto están diseñadas con la flexibilidad de alcance de sus clientes por cualquier canal, ya sea vía teléfono, IVR, web, Email, y mensajes de texto, apoyadas por un programa de benchmark para ver su desempeño también frente a otras empresas rivales.⁴²

3.13.3 Respuesta directa. Convergys ofrece también soluciones para las promociones de marketing directo, teniendo en cuenta el gasto que las empresas tienen en su presupuesto de marketing, las ventas, e inscripciones. Esta solución Ofrece ayudas para el aumento de las ventas de campañas. Dentro de sus programas se incluye una dotación de agentes predictivos que ofrecen soluciones de enrutamiento inteligente de llamadas, así como técnicas de venta exitosas,

³⁹ CONVERGYS. Convergys Technical Support Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-083N.pdf?TRID=1>.

⁴⁰ CONVERGYS. Home Agent Solutions: Reducing Costs while Improving the Customer Experience. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/campaigns/?id=HMAGT&cmp=OTC-CM-HMGT>.

⁴¹ CONVERGYS. Home Agent Solutions: Lowering Customer Care Costs, Improving Customer Satisfaction, and Increasing Revenue. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-006N.pdf?TRID=1>.

⁴² *Ibíd.*

aumentando las ventas y la tarifa de ventas cruzadas. Se cuenta con una dotación de agentes flexibles con opciones globales, así como el apoyo en campañas para el idioma Inglés y español buscando siempre la reducción del costo por minuto de la llamada.⁴³

Se busca el Constante mejoramiento y rendimiento de los agentes mediante los siguientes indicadores:

- Average handle time (AHT) – es el tiempo promedio de manejo de la llamada que afecta el costo de la llamada.
- Cost per call – Es el costo de la llamada, que afecta el costo de tele mercadeo. A mayor tiempo promedio de manejo de llamada, mas costos.
- Conversion rate- Es el porcentaje de llamadas entrantes que se convierten en clientes potenciales de la empresa.
- Cost per Lead – Es el costo por cliente potencial, un cliente potencial con una alta tasa de conversión ofrece un menor costo por cliente, aunque su coste por minuto sea más alto.

Convergys cuenta con una fuerte cultura de ventas haciendo uso de su metodología *Selling 5 -Star*. El enfoque abarca todo, desde la contratación, la capacitación, la motivación de los agentes para interactuar con clientes potenciales, y el desarrollo de relaciones a largo plazo. Los agentes no sólo reciben una formación intensiva en el momento de la contratación, sino que también reciben cursos de actualización de información y capacitación constante a lo largo de sus carreras en la empresa, incluso a los agentes más veteranos. La Supervisión y motivación la brindan Los jefes de equipo que trabajan para mantener a sus agentes motivados para brindar un trabajo de alto nivel, sin embargo los líderes no son los únicos armados con datos de rendimiento, los agentes pueden revisar su propio Scorecard, con métricas clave de su desempeño, actualizados en tiempo real, para el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos contra los objetivos de la campaña y sus compañeros y el mejoramiento sistemático de las practicas de venta de la empresa.^{44 45}

⁴³ CONVERGYS. Convergys Direct Response Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/solutions/customer-solutions/direct-response/direct-response-telemarketing.php>.

⁴⁴ CONVERGYS. Leading Specialty Retailer. [en línea]. [consultado octubre 3, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/CS2-057N.pdf?TRID=1>.

⁴⁵ CONVERGYS. Convergys Direct Response Solutions. [en línea]. [consultado octubre 3, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-007N.pdf?TRID=1>.

Soluciones de respuesta directa de la empresa: El programa de ventas 5-Star se propone hacer una entrega de Ventas con Innovación en el Rendimiento. La solución de Convergys 5 -Star de Venta se centra en una alta capacitación de sus agentes mejorando su eficacia a la hora de vender, Es más que una sola táctica, es un cultura que fomenta una mayor cohesión organizativa y fuertes relaciones con los clientes.

Star les da flexibilidad a los agentes en el cumplimiento de sus metas y objetivos, así como también la recompensa por hacerlo con éxito.⁴⁶

La contratación es parte importante del programa, ya que busca perfiles idóneos para las campañas, sin embargo hace una capacitación extensiva que nunca para a través de la carrera del empleado de la empresa. Existe dentro del programa el uso y fomentación de las habilidades de Venta Edificio, donde se elabora un plan de estudios para abarca puntos de contacto con los clientes clave, y se centra en la participación con los clientes, la construcción de relaciones, y el reconocimiento y respuesta a las señales de compra. La profesionalidad y la cortesía se inculcan de manera que cada Interacción con el cliente se optimiza, convirtiéndose en una fuente de utilidad y de ventaja estratégica.⁴⁷

En la empresa se crean scripts para destacar beneficios de los productos, son artículos de flujo de decisión de fácil lectura y navegación. Se alienta a los agentes para sugerir cambios en el guión para más eficacia en las ventas. Los agentes bilingües tienen acceso a los scripts bilingües para asegurar mensajes coherentes.⁴⁸

El cierre de ventas no es la única medida de éxito: la cortesía, el profesionalismo y la adhesión a elementos de script (mycsp) necesarios son también parte de la ecuación. Pero el balance final se complementa con las ventas y los agentes que logran resultados sin sacrificar el profesionalismo son reconocidos y recompensados.

Agentes: Hay dos grupos de agentes especializados que atienden a los clientes. Super Agents 5 -Star son agentes de altísima calidad, disponibles de manera opcional para ofrecer resultados aún mejores.

El grupo Directo Plus de agentes 5 –Star llevan las Ventas a un nivel más alto con un enfoque en soft- oferta, y el aumento de los pasajes venta.

⁴⁶ CONVERGYS. Leading Specialty Retailer. Op. cit.

⁴⁷ CONVERGYS. Convergys Direct Response Solutions. Op. cit.

⁴⁸ CONVERGYS. Philippines direct response agents close the sale for convergys clients. [en línea]. [consultado octubre 5, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/CS2-201N.pdf?TRID=1>.

Los Agentes directos Plus reciben entrenamiento intenso, lo que resulta en un mayor conocimiento del producto que se traduce en una mejor conversión y mayores ingresos por venta.^{49 50}

Esta compañía es un vendedor directo principal de las películas grabadas y programas de televisión. Si bien la oferta de la empresa es flexible, la estructura de oferta básica es, se puede decir, por contrato, donde el cliente recibe un número relativamente grande de títulos de películas o de televisión a un pequeño costo, pero comprometiéndose a comprar un número adicional de títulos durante un período fijo, por lo general uno o dos años.

Las alternativas de entretenimiento en el hogar, tales como pay-per-view, o el alquiler de películas por Internet se aumentan cada año, razón por la cual hay una constante preocupación por mejorar la tasa de conversión, y controlar los costos de sus esfuerzos de comercialización.^{51 52}

Autoservicio Automatizado: esta solución está diseñada para satisfacer las necesidades de los telemercaderistas de respuesta directa de disminuir el costo de llamadas, mediante el suplemento del servicio de agentes en vivo por una solución automatizada de autoservicio que provee una funcionalidad de manejo de transacciones a un costo más bajo. Esta herramienta flexible satisface las necesidades de campañas Upsell de ventas cruzadas, incluyendo la grabación en tiempo real de las conversaciones en sesiones digitales, y complementa las operaciones de ventas. La funcionalidad la brinda con la captura de pedidos y la generación de oportunidades, incluyendo ofertas de ventas adicionales al ofrecer información de productos e Informes de métricas en tiempo real.⁵³

Socio Plus: Ayuda a aumentar los ingresos por llamada sin costo adicional o riesgo a través del programa, que consiste en ofrecer a sus clientes y prospectos productos o servicios adicionales de otra empresa complementando su oferta primaria, y así compartiendo los ingresos generados con la otra empresa socia plus.

Convergys evalúa continuamente proveedores y construye fuertes relaciones comerciales con empresas confiables que ofrecen productos o servicios superiores, gestionando el programa en su nombre y proporcionándole información oportuna para ingresos adicionales. Es útil para empresas que como

⁴⁹ CONVERGYS. Convergys Direct Response Solutions. Op. cit.

⁵⁰ CONVERGYS. Philippines direct response agents close the sale for convergys clients. Op. cit.

⁵¹ CONVERGYS. Leading direct marketer of recorded films. [en línea]. [consultado octubre 5, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/CS2-108N.pdf?TRID=1>.

⁵² CONVERGYS. Philippines direct response agents close the sale for convergys clients. Op. cit.

⁵³ CONVERGYS. Convergys Automated Self-Service for Direct Response. [en línea]. [consultado octubre 7, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-355N.pdf?TRID=1>.

parte de su estrategia quieren hacer su oferta diferenciada como fuente de ventaja competitiva.⁵⁴

3.14 RECUPERACIÓN Y SOLUCIONES DE RETENCIÓN

Colecciones Personalizadas: Convergys Collections puede ayudarle a convertir una experiencia de cliente negativa en una positiva a través de la personalización de la interacción con los clientes morosos. Esta solución permite a los agentes eta al cliente manejar inteligentemente las situaciones de cancelación o suspensión de cuentas en búsqueda de una experiencia positiva y personalizada con la empresa. Sus beneficios van desde la reducción de la morosidad, hasta el mayor conocimiento de sus clientes ofreciéndoles opciones de pago de la deuda adaptadas a sus situaciones y necesidades específicas, creando fidelidad a largo plazo.^{55 56}

Créditos inteligentes: mejoran y simplifican el proceso de emisión de crédito de los clientes para que pueda conducir importantes ahorros de costes y aumentar la satisfacción de sus clientes más valiosos. Esta solución le permite crear y administrar las políticas de un crédito centralizado, así como automatizar y hacer cumplir las políticas de manera proactiva a través de múltiples canales de interacción. Los beneficios de este programa son la maximización de la rentabilidad de sus clientes reduciendo de un 10% a un 15% los gastos de crédito, así como también la alineación de la autoridad de crédito de valor para escoger un cliente basado en sus atributos individuales.⁵⁷

3.15 BUSINESS TO BUSINESS

Esta categoría de solución está dirigida a empresas que pierden contratos de servicios con vencimiento por la falta de recursos para gestionar las renovaciones de sus contratos. Los profesionales de ventas de Business-to-business (B2B) tienen un sólido historial de crecimiento de ingresos por venta de contratos de servicios, evaluando cada caso especial con el objetivo de generar lealtad a la marca. Además, mejorará su habilitación de canales con la presentación de informes y la previsión que impulsa a las decisiones de negocio para nuevas

⁵⁴ CONVERGYS. Convergys Direct Response Solutions. Op. cit.

⁵⁵ CONVERGYS. Strengthen Customer Relationships While Resolving Delinquencies. [en línea]. [consultado octubre 9, 2013]. Disponible en: http://www.convergys.com/pdf/customer-interaction-technology/Convergys_Personalized_Collections_Data_Sheet.pdf?TRID=1.

⁵⁶ CONVERGYS. Convergys Intelligent Credits Solution. [en línea]. [consultado octubre 9, 2013]. Disponible en: http://www.convergys.com/pdf/customer-interaction-technology/Convergys-Intelligent_Credits_Data_Sheet.pdf?TRID=1.

⁵⁷ *Ibíd.*

oportunidades de ventas y una mayor productividad por la renovación de contratos.

3.15.1 Soluciones de ventas y mercadeo.

Soporte Pre, y Post-Venta: Apoyo para ayudar al equipo de ventas para maximizar la productividad, para lo cual cuentan un servicio al cliente excepcional, soporte pre venta con introducción de nuevos productos, un sistema que permite tomar la orden, el retorno y la reconciliación del inventario, una gestión de la contratación, deducción y gestión de créditos ventas, soporte de herramientas en línea, planificación y material de marketing, estudio de mercado, y asistencia técnica para distribuidores y pequeñas cuentas comerciales.⁵⁸

3.15.2 Encuesta Piloto. Para efectos de esta investigación se ha tomado como marco de referencia la empresa Direct Tv, la cual terceriza su servicio al cliente a Convergys, la cual se encarga de gestionar y administrar las relaciones con los clientes de Direct tv.⁵⁹

Debido a que esta Investigación es de tipo Exploratoria, la encuesta piloto elaborada aquí es menos estructurada que las encuestas a gran escala de una investigación Descriptiva; Sin embargo para efecto de esta investigación nuestra encuesta piloto tendrá dos tipos de preguntas, abiertas (cualitativas) y cerradas de opción múltiple (cuantitativas). Una encuesta de este tipo permite cumplir con el objetivo de obtener información general de las opiniones y actitudes de los clientes frente al programa de fidelización de la empresa, qué falencias puede tener.

Debido a que la técnica de muestreo usado en esta investigación es el muestreo no probabilístico, la selección de la muestra es no aleatoria, razón por la cual no se pueden hacer generalizaciones sobre la población en total, pero si se puede hacer un análisis de la conducta, sentimientos y noción de fidelización sobre los usuarios de Direct tv.^{60 61 62}

⁵⁸ CONVERGYS. Convergys B2B Sales and Marketing Support. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/solutions/b2b/sales-and-marketing-support.php>.

⁵⁹ CONVERGYS. Client Testimonials. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/customers/client-testimonials.php>.

⁶⁰ DUGARTE PEÑA, Edwin. Muestreo no probabilístico. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/kjota11/muestreo-no-probabilistico>.

⁶¹ MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. México: Pearson – Prentice Hall. Quinta Edición. 2008.

⁶² AAKER; KUMAR y Day. Investigación de mercados. 4ª ed. México: Limusa. 2001.

La investigación me ha guiado por el camino más idóneo para el cumplimiento de su propósito, razón por la cual tome la decisión de empezar a encuestar y medir la satisfacción de los clientes de Directv, con el objetivo de profundizar los resultados arrojados por la entrevista a profundidad, para poder basarnos en resultados sólidos, de que aspectos podría estar fallando la empresa con su programa de fidelización, debido a que en la entrevista a profundidad pudimos encontrar una noción de lealtad con la marca, queremos profundizar en esta materia para excavar la mayor información posible sobre la percepción de los usuarios de la empresa Direct tv, razón por la cual se diseñó una encuesta piloto, la cual se puede ver en el siguiente enlace.

https://docs.google.com/forms/d/1uviwbiY0svHxyRrtPDUVW470_TVcINdE-85UjKyzWvl/viewform.⁶³

La encuesta se diseñó haciendo uso de la herramienta google drive, teniendo en cuenta los parámetros clave de la satisfacción del cliente en una llamada telefónica a soporte técnico, o en general a la empresa. Se envió vía correo electrónico y por medio de facebook a mis contactos personales haciendo énfasis en que había que tener una previa experiencia con servicio al cliente de Direct tv, y que se debía responder con honestidad.

La encuesta arrojó los siguientes resultados

¿Posees Servicio de televisión por cable en tu casa ?		Porcentaje	
No	8	5,1%	
Si	148	94,9%	
Total general	156	100%	
¿Posees Servicios de Televisión por cable con Direct Tv?		Porcentaje	
No	70	44,9%	
Si	86	55,1%	
Total general	156	100%	

Como se puede ver el total de los encuestados son ciento cincuenta y seis, los cuales respondieron en las preguntas 1 y 2 la base para responder el resto de la encuesta, en esta encuesta no era necesario ser actualmente cliente de Direct tv, bastaba con haber tenido contacto directo con el servicio al cliente como un cliente pasado, o como un prospecto casual, en las 2 primeras preguntas se evidencia que el 95% de los encuestados tienen televisión por cable o satelital, para un total de 148 personas validas para elaborar la encuesta, de las cuales un 58,11%, es decir 86 personas poseen actualmente el servicio satelital o por cable con Direct tv, el 41,89% restante, es decir, las 62 personas restantes han tenido contacto con el servicio al cliente de Direct tv en el pasado, o un contacto indirecto con el.

⁶³ GOOGLE. Formato Encuesta. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: https://docs.google.com/forms/d/1uviwbiY0svHxyRrtPDUVW470_TVcINdE-85UjKyzWvl/viewform.

¿Has experimentado un contacto directo con el servicio al cliente telefónico de esta empresa?		Porcentaje	
No		25	16,0%
Si		131	84,0%
Total general		156	100%

En la pregunta 3 se evidencia el total de personas de la muestra apto para la encuesta, es el 84%, es decir, 131 personas que han tenido contacto directo o indirecto con el servicio al cliente de la empresa, por contacto indirecto me refiero a haber llamado al call center y pedido información sobre productos, o haber llamado en nombre de un amigo que estaba experimentando deficiencias con su servicio o producto de Direct tv.

¿Sentiste una sensación de compromiso y cordialidad en la llamada?		Porcentaje	
Bueno		78	50,0%
Deficiente		8	5,1%
Excelente		11	7,1%
Muy Bueno		38	24,4%
Regular		21	13,5%
Total general		156	100%

En la pregunta 4 el 13.5% de los encuestados dijo que la sensación de cordialidad y el compromiso con la llamada era Regular, y el 5.1% que era Deficiente. En esta pregunta se toman como factores positivos solo las opciones "Bueno", "Muy Bueno", y "Excelente", haciendo la sumatoria de las personas que eligieron estas 3 respuesta, da un total del 81,4% que dieron una respuesta favorable al servicio al cliente de Direc tv, en total 127 personas, y de estas 127 personas el 61.4% (78 personas) dijeron que sintieron una sensación de compromiso y cordialidad en la llamada Bueno, el 29.9% opino que él la sensación era Muy Buena, y tan solo el 8.7% respondió que la sensación experimentada respecto a la cordialidad y compromiso era Excelente.

¿Sentiste una sensación de profesionalismo y conocimiento en la llamada?		Porcentaje	
Bueno		75	48,1%
Deficiente		7	4,5%
Excelente		12	7,7%
Muy Bueno		41	26,3%
Regular		21	13,5%
Total general		156	100%

En la pregunta 5 el 13.5% de los encuestados dijo que la sensación de profesionalismo y conocimiento con la llamada era Regular, y el 4.5% que era Deficiente. En esta pregunta, como en la pregunta 4 se toman como factores positivos solo las opciones "Bueno", "Muy Bueno", y "Excelente", haciendo la sumatoria de las personas que eligieron estas 3 respuesta, da un total del 82,1% que dieron una respuesta favorable al servicio al cliente de Direc tv, en total 128 personas, y de estas 128 personas el 58.6% (75 personas) dijeron que sintieron una sensación de profesionalismo y conocimiento en la llamada Bueno, el 32%

opino que él la sensación era Muy Buena, y tan solo el 9.4% respondió que la sensación experimentada respecto a el profesionalismo y conocimiento era Excelente.

¿La Rapidez del manejo de la llamada fue eficiente?		Porcentaje	
Bueno	67	42,9%	
Deficiente	9	5,8%	
Excelente	8	5,1%	
Muy Bueno	33	21,2%	
Regular	39	25,0%	
Total general	156	100%	

En la pregunta 6 el 25% de los encuestados dijo que la rapidez del manejo de la llamada era Regular, y el 5.8% que era Deficiente. En esta pregunta, como en la pregunta 5 se toman como factores positivos solo las opciones "Bueno", "Muy Bueno", y "Excelente", haciendo la sumatoria de las personas que eligieron estas 3 respuesta, da un total del 69,2% que dieron una respuesta favorable al servicio al cliente de Direc tv, en total 108 personas, y de estas 108 personas el 62% (67 personas) dijeron que la rapidez del manejo de la llamada fue Bueno, el 30,6% opino que él la sensación era Muy Buena, y tan solo el 7.4% respondió que la rapidez del manejo de la llamada fue Excelente.

¿Solucionaron tu problema?		Porcentaje	
No	13	8,3%	
Parcialmente	55	35,3%	
Si	88	56,4%	
Total general	156	100%	
¿Te sentiste satisfecho con la solución que te ofrecieron en la llamada?		Porcentaje	
No	14	9,0%	
Parcialmente	60	38,5%	
Si	82	52,6%	
Total general	156	100%	

En la pregunta 7 y 8 se toman solo como factores positivos la respuesta Si, Parcialmente y No, no cuentan como un punto positivo para la empresa, por lo que en la pregunta 8, como podemos apreciar solamente el 56.4% dijo que le habían solucionado el problema completamente, y en la pregunta 8, el 52.6% dijo que se había sentido completamente satisfecho con la solución ofrecida por el especialista en atención al cliente.

¿Estarías dispuesto a recomendar a tus amigos , familiares o conocidos el servicio de Direct Tv?		Porcentaje	
Definitivamente No	5	3,2%	
Definitivamente Si	44	28,2%	
Parcialmente	22	14,1%	
Quizás No	11	7,1%	
Quizás Si	74	47,4%	
Total general	156	100%	

En la pregunta 9 solo se toma como factor positivo la respuesta Definitivamente si, a la cual solo el 28.2% respondió positivo.

Como nos podemos dar cuenta la entrevista a profundidad arrojo resultados, por así decirlo, como nos vamos a dar cuenta a continuación, muy optimistas con base a la realidad de el servicio que presta Convergys de servicio al cliente y soporte técnico a Direct tv, en las encuestas nos podemos dar cuenta que el cliente no se siente completamente satisfecho. Razón por la cual en las conclusiones y recomendaciones se enumeraran las razones y las formas específicas en las cuales Convergys puede mejorar su programa de fidelización.

4. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Se hizo una entrevista a profundidad no estructurada, directa y personal en la cual se interrogó a 5 personas de la muestra escogida, con el objetivo final de indagar por sus motivaciones, creencias, actitudes, y sentimientos basados en el servicio al cliente de Direct tv. La técnica usada para esta investigación será el Escalonamiento, que sirvió para cuestionar a los entrevistados desde las características del servicio ofrecido por la Empresa Convergys, para ir cambiando gradualmente a las características del usuario; esta técnica sirve para indagar sobre las profundas motivaciones de compra o de uso de un servicio por parte de un usuario.

Para efectos de esta investigación se ha tomado como marco de referencia la empresa Direct Tv, la cual terceriza su servicio al cliente a Convergys, la cual se encarga de gestionar y administrar las relaciones con los clientes de Direct tv. (42)

El diseño de la encuesta fue hecho con el objetivo de indagar por las motivaciones de compra de los usuarios actuales de la empresa, la experiencia con el producto y con el servicio al cliente de Direct tv, y el grado de satisfacción de los usuarios con la empresa en general, pero más específicamente con el servicio al cliente que ofrece.

En la marcha de la elaboración de la entrevista a los distintos usuarios del servicio de la empresa me fui dando cuenta que habían sentimientos hacia a la empresa similares, motivaciones de compra parecidas y en general una percepción positiva por parte de los usuarios, los cuales respondieron preguntas como las que se van a presentar a continuación.

- 1- ¿Por qué escogió Direct tv?
- 2- ¿Qué valor agregado le ofrece la empresa?
- 3- ¿Cuánto lleva con el servicio de Direct tv?
- 4- ¿El producto como tal, como le parece?
- 5- ¿Ha tenido algún inconveniente con el producto que provee la empresa?

- 6- ¿Ha tenido que verse obligado a comunicarse con el servicio al cliente de la empresa?
- 7- ¿Cuál era la causa?
- 8- ¿Le tomo demasiado tiempo comunicarse con el servicio al cliente?
- 9- ¿Sintió una sensación de compromiso y cordialidad en la llamada?
- 10- ¿Sintió una sensación de profesionalismo y conocimiento en la llamada?
- 11- ¿La Rapidez del manejo de la llamada fue eficiente?
- 12- ¿Solucionaron su problema?
- 13- ¿Te sentiste satisfecho con la solución que te ofrecieron?
- 14- ¿Estarías dispuesto a recomendar a sus amigos, familiares o conocidos el servicio de Direct Tv?
- 15- De uno a diez ¿cómo calificaría Ud. a la empresa?

Como se dijo anteriormente, se escogieron 5 personas usuarios del servicio que provee la empresa, a la pregunta número uno en general se hace referencia a la oferta de canales HD, grabación de canales desde cualquier locación, canales Premium, etc.

A la pregunta 2 respondieron que la grabación de canales era un valor agregado, y la señal, cuenta con muy pocos inconvenientes.

A la pregunta número 3 todos los 5 entrevistados llevan más de 1 año con la empresa, y 2 de ellos más de 10 años, así que son clientes relativamente fieles de la empresa ;A la pregunta 4 y 5, 6, y 7 los usuarios han experimentado un servicio bueno de la señal, del menú de canales etc., sin embargo se han visto obligados a llamar al servicio al cliente por, más que todo, fallas en la señal, la señal suele caerse debido a tormentas o fuertes lluvias en el área de servicio ya que la señal es satelital, sin embargo existen otras razones, como la afiliación a un nuevo proveedor de señal telefónica, o pedir acuerdos de pago con la empresa.

En la pregunta número 8, el 40% de los entrevistados dice que han experimentado una demora considerable a la hora de comunicarse con el servicio al cliente de la empresa, sin embargo en general en la pregunta 8 y 9 los entrevistados sintieron una noción de cordialidad, compromiso, profesionalidad y conocimiento por parte de los agentes que atendieron su llamada en el otro lado de la línea, trabajadores de la empresa Direct tv. En la pregunta 11, 12 y 13, en general los entrevistados estuvieron de acuerdo con que los agentes en el otro lado de la llamada se esmeraron por solucionar el problema en el menor tiempo posible, y la mayoría quedo satisfecho porque la resolución de su problema fue en la medida lo más idóneo para su necesidad de momento.

En la Pregunta 14 y 15 los entrevistados estuvieron de acuerdo en que, debido a su satisfacción, estarían dispuestos a recomendar el producto de la empresa, así como también su servicio al cliente, y en una escala del uno al 10, su calificación

fue de 8 y 10, siendo 10 la mayor calificación positiva que se le podría dar a la empresa.

De los siguientes resultados podemos dilucidar una motivación de compra motivada, valga la redundancia, por la variada oferta de canales y de características del servicio de televisión satelital de Direct tv, se percibe una agradable y positiva experiencia con el servicio, y cuando no soporte técnico y servicio al cliente cumple su labor solucionando el problema con un gran compromiso con el cliente, cordialmente y con profesionalismo.

Videos.

http://www.youtube.com/watch?v=cHWbIkFsc_0
http://www.youtube.com/watch?v=GXd1n7wK_mA
<http://www.youtube.com/watch?v=29pGLJDSc3E>
<http://www.youtube.com/watch?v=mYEQsJWpugE>

El quinto video no cargo a la página web Youtube.com

5. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

Partiendo del punto de que los clientes de la empresa Direct tv no están completamente satisfechos con base a la entrevistas y encuestas realizadas a sus usuarios, me dispongo a enumerar las conclusiones que he podido sacar sobre esta investigación. A el objetivo sobre determinar y describir la cultura empresarial que posee la empresa, y revisar si es acorde con la cultura empresarial que implica un proceso de fidelización y atracción del cliente, creo que es muy claro que la empresa no solamente posee una cultura empresarial enfocada al cliente, si no que hace un gran esfuerzo por mejorarla constantemente por medio de sus herramientas de reclutamiento, capacitación, y motivación. Convergys es una empresa altamente comprometida a fomentar y crear relaciones duraderas con los clientes de sus clientes a favor de sus clientes, su misión, visión, valores y código de conducta respaldan esta hipótesis, ofrece una alta gama de variadas ofertas para empresas, ya se ventas, soporte técnico, o servicio al cliente, todas con la intención y el objetivo de dar un valor agregado a su cliente ya que esta actitud muchas veces se ve opacada por el desempeño del producto , así que la idea es esforzarse en reforzar la lealtad cognitiva, la cual como se dijo anteriormente convergys trabaja muy bien , pero puede mejorar en aspectos clave

como el manejo y gestión de buenos precios y promociones para los clientes de sus clientes, servicios de calidad, creando así una buena imagen basada en creencias y pensamientos positivos hacia la empresa. Una vez lograda una buena y óptima actitud frente a la marca, la conducta de lealtad a la marca será relativamente positiva.

Otro aspecto en el que la empresa puede mejorar es en su Retención de clientes, como no se rige por la norma 80/20, y suele enfocar su retención de clientes en el servicio al cliente que presta, se puede gestionar los clientes desde otro departamento reforzando así la retención del cliente que aplica en su departamento clave, este departamento inexplorado por Convergys es Retenciones, el departamento que se encarga de hacer que el cliente pague sus deudas a tiempo y si no toma medidas al respecto, en este departamento la empresa puede enfocarse a la retención de la siguiente manera, básicamente se trata de darle más oportunidades al cliente de pago y ofrecerle de paso nuevos y mejores planes con la empresa.

Convergys podría beneficiarse del enfoque de Gestión de cliente como activo, más específicamente de la perspectiva de la Red expandiendo los límites de roles en las interfaces del proveedor-cliente, incluyendo los elementos de creación de valor y la gestión del riesgo apropiadas para una co-creación óptima, teniendo muy en cuenta la rentabilidad que generan sus clientes y gestionando los riesgos de la relación para una mayor rentabilidad a largo plazo, AT&T terceriza su servicio al cliente a Convergys para que estos generen un valor agregado para la empresa, como lo es la satisfacción y buena relación de los clientes de AT&T con la empresa por medio de Convergys. La idea es reunir capacidades y habilidades de las dos empresas para así generar un impacto más profundo de los objetivos de sus clientes, beneficiándose así mismo Convergys, este enfoque es de largo alcance y mayor profundidad de Gestión del cliente como activo.

La empresa también se puede beneficiar de programas de fidelización al cliente usados por otras empresas como lo es haciendo un exhaustivo feed back a sus empleados con el fin de que estos se vayan concientizando de su desempeño y su aporte a la estrategia de la empresa, y no solo esto, sino que también como en el caso de teleperformance hacer uso de una plataforma que se encargue de prestar una máxima atención a todas las fases del proyecto desde su inicio, haciendo un análisis de nube, de sentimientos, influenciadores y canales por redes sociales que usa el cliente, esto con miras a ver y hacer un análisis referente al seguimiento del nivel de interés de los usuarios en la red en la empresa, intercambiando y contrastando información con los datos del centro de atención telefónica y formulando sugerencias, así como recomendando planes de actuación con base a el posicionamiento de la empresa en la nube,

Teleperformance es un fuerte competidor de Convergys, cuenta con planes de capacitación intensos y prolongados al igual que Convergys, y hace un fuerte

énfasis en la retención del cliente, su cultura organizacional está fuertemente enfocada hacia el cliente . Como se hizo notar anteriormente en esta investigación el proceso de fidelización no es un proceso plano y sin riesgos, puede variar dependiendo de la perspectiva que sea visto, el objetivo particular que se quiera con él y la estrategia de la empresa. Convergys se puede beneficiar de algunas de estas perspectivas vistas en esta investigación como enumeraremos en las recomendaciones más adelante.

Otro aspecto a mejorar es el uso de programas como el de Eco eficiencia de Sitel que permite hacer el mejor uso de los recursos naturales, mientras que el uso de la tecnología les ayuda a minimizar su huella de carbono y reciclaje de residuos, promueven una mayor conciencia ambiental por medio de las siguientes iniciativas: reforestación, midiendo el carbono huella, eficiencia en consumo de agua y electricidad. El uso de el Six Sigma, como en el caso de Sitel , ayudaría a reforzar su cultura organizacional a si como a optimizar aun mas sus procesos internos de retención y satisfacción del cliente.

La empresa también se puede beneficiar de una mejora en el reclutamiento , capacitación y motivación del cliente interno como en el caso de Atento que hace uso de su academia Atento , la cual desarrolla una educación corporativa para empleados que mejore los programas de formación y desarrollo con un triple reto, como lo es crear las condiciones para desarrollar competencias individuales y colectivas alineadas a la estrategia, facilitar la transformación cultural y organizacional, y preparar a los trabajadores para este nuevo modelo. Atento Rally también es un programa relacional que busca hacer de la emoción el verdadero motor de la vinculación de los empleados con la compañía y los valores de Atento que Convergys no posee, ni tampoco los puntos Max, el sistema de incentivos no monetarios que alinea los equipos de empleados e incluirlos en la consecución de mejoras constantes. Permiten compensar el desempeño individual, colectivo, y por servicios, a través de una puntuación final que se acumula y se canjea por premios en el *portal max*, una tienda virtual.

La Competencia directa de Convergys es Sitel y Atento , empresa española, debido a que las 3 empresas compiten en el mercado de las ventas a empresas y ofrecen productos similares como lo son ventas , soporte técnico , recursos humanos y servicio al cliente , queda claro después de hacer un breve recorrido por las 3 empresas que tanto Sitel como Atento poseen enfoque, métricas, y procesos de trabajo diferentes a los de Convergys , sin embargo tienen similitudes en cuanto a su cultura organizacional enfocada al cliente y su constante enfoque por reclutar , capacitar, y motivar a sus empleados de modo que estos puedan así mismo brindar una experiencia al cliente excepcional .

Debido a que la cultura organizacional de la empresa es acorde con las implicaciones de un programa de fidelización, la estrategia y procesos que manejan están bien planteados, sin embargo se podría mejorar, es por eso que las recomendaciones están basadas en la aplicación de mejoras en su manejo del cliente interno y externo.

En cuanto al cliente interno existe la posibilidad de mejorar sus métodos de capacitación y reclutamiento y motivación, como lo hace teleperformance, sitel y Atento.

La motivación de los empleados es provechosa en orden para brindar una mejor experiencia de cliente, así que si se trabaja de la mano la satisfacción del cliente interno con el cliente externo, hay un equilibrio rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER; KUMAR y Day. Investigación de mercados. 4ª ed. México: Limusa. 2001.
- ARMSTRONG, Gary; KOTLER. Phillip. Marketing: an Introduction. United States of America: Pearson. 10th Edition. 2011. ISBN-10: 0136102433.
- ATENTO. Corporate Social Responsibility Report. 2011. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/Midia/Library/870c6b9e-7467-4876-8b32-e65bd27f0098.pdf>.
- ATENTO. CSR & Sustainability. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/about-atento/csr-e-sustainability/>.
- ATENTO. Multicanalidad. [en línea] [consultado septiembre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/es/nuestro-portafolio/97/Multicanalidad>.
- ATENTO. Somos atento. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.atento.com/es/quienes-somos/somos-atento/>.
- CONVERGYS. Account Maintenance Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 28, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-144N.pdf?TRID=1>.
- CONVERGYS. Convergys Correspondence Processing Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 28, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-127N.pdf?TRID=1>.
- CONVERGYS. Convergys Order Provisioning Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 28, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-044N.pdf?TRID=1>.
- CONVERGYS. Client Testimonials. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/customers/client-testimonials.php>.
- CONVERGYS. Convergys Automated Self-Service for Direct Response. [en línea]. [consultado octubre 7, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-355N.pdf?TRID=1>.
- CONVERGYS. Convergys B2B Sales and Marketing Support. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/solutions/b2b/sales-and-marketing-support.php>.

CONVERGYS. Convergys Direct Response Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/solutions/customer-solutions/direct-response/direct-response-telemarketing.php>.

CONVERGYS. Convergys Direct Response Solutions. [en línea]. [consultado octubre 3, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-007N.pdf?TRID=1>.

CONVERGYS. Convergys Intelligent Credits Solution. [en línea]. [consultado octubre 9, 2013]. Disponible en: http://www.convergys.com/pdf/customer-interaction-technology/Convergys-Intelligent_Credits_Data_Sheet.pdf?TRID=1.

CONVERGYS. Convergys Order-to-Cash Solution. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/campaigns/FS4-208N.pdf?TRID=1>.

CONVERGYS. Convergys SEC Forms. [en línea]. [consultado agosto 18, 2013]. Disponible en: <http://investor.shareholder.com/convergys/sec.cfm?DocType=Annual&Year=&FormatFilter=>.

CONVERGYS. Convergys Technical Support Solutions. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-083N.pdf?TRID=1>.

CONVERGYS. Home Agent Solutions: Lowering Customer Care Costs, Improving Customer Satisfaction, and Increasing Revenue. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/FS4-006N.pdf?TRID=1>.

CONVERGYS. Home Agent Solutions: Reducing Costs while Improving the Customer Experience. [en línea]. [consultado septiembre 30, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/campaigns/?id=HMAGT&cmp=OTC-CM-HMGT>.

CONVERGYS. Home page. [en línea] [consultado agosto 19, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/>.

CONVERGYS. Leading direct marketer of recorded films. [en línea]. [consultado octubre 5, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/CS2-108N.pdf?TRID=1>.

CONVERGYS. Leading Specialty Retailer. [en línea]. [consultado octubre 3, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/CS2-057N.pdf?TRID=1>.

CONVERGYS. Our code of business conduct. A personal guide. [en línea]. [consultado agosto 15, 2013]. Disponible en: [https://mycvg.convergys.com/Convergys/Portal/HR/finacontent.nsf/WebView/ED964F3450EED01985256F380060A08D/\\$File/code_of_conduct.pdf?Open](https://mycvg.convergys.com/Convergys/Portal/HR/finacontent.nsf/WebView/ED964F3450EED01985256F380060A08D/$File/code_of_conduct.pdf?Open).

CONVERGYS. Philippines direct response agents close the sale for convergys clients. [en línea]. [consultado octubre 5, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/CS2-201N.pdf?TRID=1>.

CONVERGYS. Strengthen Customer Relationships While Resolving Delinquencies. [en línea]. [consultado octubre 9, 2013]. Disponible en: http://www.convergys.com/pdf/customer-interaction-technology/Convergys_Personalized_Collections_Data_Sheet.pdf?TRID=1.

DUGARTE PEÑA, Edwin. Muestreo no probabilístico. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/kjota11/muestreo-no-probabilistico>.

GOOGLE. Formato Encuesta. [en línea]. [consultado octubre 15, 2013]. Disponible en: https://docs.google.com/forms/d/1uwiwbiY0svHxyRrtPDUVW470_TVcINdE-85UjKyzWvl/viewform.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México: Pearson. Octava Edición. 2008.

KUZMESKI, Maribeth. 5 steps to create client delight and lasting loyalty. In: Selling. 2003, p. 13.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. México: Pearson – Prentice Hall. Quinta Edición. 2008.

PIZARRO, Ramón. Marketing Relacional- Administración de las Relaciones con el Cliente. Bogotá: Latin Strategy Ltda. 2010.

RELATIONSHIP MANAGEMENT. The back office: front and center. Convergys helps keep them that way. [en línea] [consultado septiembre 20, 2013]. Disponible en: <http://www.convergys.com/pdf/PV5-008N.pdf?TRID=1>.

SANCHARAN, Roy. Brand Loyalty Measurement: A Framework. In: SCMS Journal of Indian Management. Apr 2011. Vol. 8 Issue 2, p. 112-122.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION OF UNITED STATUS. Sitel Worldwide Corporation. [en línea] [consultado septiembre 05, 2013]. Disponible en: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1414078/000141407813000006/sitel1231201210k.htm>.

SENN, Christoph; THOMA, Axel; YIP, George. Customer-Centric Leadership, How to manage strategic customers as assets in b2b markets. In: California Management Review, 2013. Vol. 55 Issue 3, p. 27.

SITEL. Redefining Contact Center Outsourcing... By thinking like a customer. [en línea] [consultado septiembre 08, 2013]. Disponible en: <http://www.sitel.com/index.php?p=Solutions&pageld=17>.

TELEPERFORMANCE. E-performance. [en línea] [consultado agosto 30, 2013]. Disponible en: <http://www.teleperformance.com/es/e-performance/e-performance.aspx>.

TELEPERFORMANCE. Experience clients and verticals telecommunications. [en línea] [consultado agosto 28, 2013]. Disponible en: <http://www.teleperformance.com/es/teleperformance-platinum/que-es-platinum.aspx>.

TELEPERFORMANCE. Registration documental 2011. [en línea] [consultado agosto 25, 2013]. Disponible en: <http://quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2011/12/31/t.aspx?t=XLON:0J6X&ft=&d=b4ba1e786cbe87ac59ef7c98f775e7ad>.

TELEPERFORMANCE. Teleperformance platinum. [en línea] [consultado agosto 28, 2013]. Disponible en: <http://www.teleperformance.com/es/teleperformance-platinum/que-es-platinum.aspx>.