

WhitePaper

Premios CRC ORO

Informe
"La atención al
cliente en España"





ANTECEDENTES	3
LA GESTIÓN DE INTERACCIONES EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	3
LA EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS DE RELACIÓN CON CLIENTES.....	4
De la gestión de reclamaciones a la atención al cliente	4
El final de la estrategia basada en el proceso.....	5
La gestión de experiencias y la conversación.....	5
UNA APROXIMACIÓN ESTRUCTURADA A LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE.....	5
METODOLOGÍA DE LOS PREMIOS CRC ORO	6
Metodología de evaluación de las operaciones	6
Encuesta de experiencia con proveedores de servicio.....	7
LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN ESPAÑA.....	7
Satisfacción general con los proveedores de servicio.....	11
Análisis del modelo de retribución.....	12
Análisis de los factores de decisión de compra	13
OPORTUNIDADES DE MEJORA	14
GANADORES PREMIOS CRC ORO 2010.....	15

Antecedentes

En el entorno socio-económico actual los consumidores se encuentran ante una situación complicada donde maximizar el valor que obtienen de sus relaciones cobra todavía mayor importancia y donde la experiencia con la compañía determina sus comportamientos y decisiones inmediatas y futuras.

Entender las necesidades reales de los consumidores y ofrecer una solución completa a su problema, sorprenderles en cada interacción creando recuerdos que vinculen a los mejores clientes con la marca, demostrar el compromiso en los momentos complicados... estos son los elementos que diferencian a las compañías que se orientan al cliente.

Para lograr este objetivo, las grandes compañías deben apoyarse en expertos que aporten valor a la gestión de sus clientes y les ayuden a conseguir sus resultados. Los Centros de Relación con Clientes se han convertido en un elemento clave de la estrategia de las compañías en su modelo de negocio, ya que suponen un porcentaje muy importante de las interacciones entre cliente y compañía que determinan la experiencia y por tanto influyen en las futuras decisiones de compra o permanencia con la compañía.

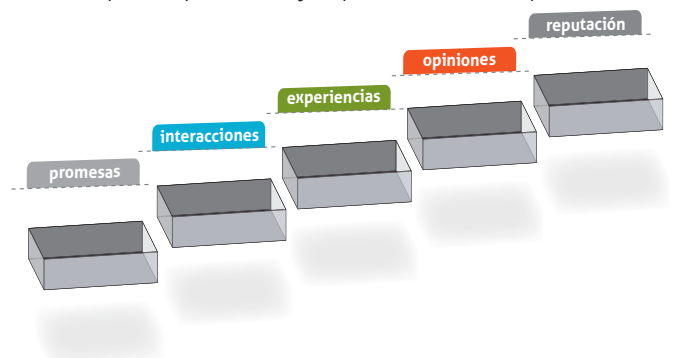
Los Premios CRC ORO, que reconocen a las mejores compañías de servicios y tecnologías en el mercado Español, nacen con el objetivo de premiar a aquellas compañías que han destacado sobre el resto en cada uno de los diferentes tipos de servicios prestados.

Durante más de 10 años, estos premios, impulsados por IZO (Consultora Líder en Experiencia de Cliente), la AEECCC (Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes) e IFAES, son el referente dentro del sector y reúnen en su entrega a todos los actores relevantes de la industria.

La Gestión de Interacciones en la Experiencia del Cliente

La Experiencia de Cliente es la propuesta de valor completa ofrecida al cliente, e incluye el uso del producto o servicio y todas las interacciones en los puntos de contacto antes y después del proceso de compra. La Experiencia de Cliente por tanto, no se refiere y debe ser responsabilidad exclusivamente de las áreas de Atención al Cliente o de contacto directo con el mismo, aunque evidentemente, estas gestionan un porcentaje muy importante de las interacciones entre cliente y compañía y por tanto tienen un peso fundamental en la valoración global de la experiencia.

La experiencia del cliente nace de la Promesa de Marca que se hace desde marketing a través de las campañas de publicidad y la imagen de marca, y toda la experiencia debe estar preparada para cumplir con esta promesa. No hay nada más frustrante, y que genere más clientes insatisfechos, que las promesas y expectativas incumplidas.



La evolución de la experiencia del cliente nace por tanto de las expectativas generadas a través de la promesa de marca. Esta promesa se opera a través de las distintas interacciones entre la compañía y el cliente, en cada punto de contacto. El conjunto de estas interacciones generan experiencias, y el recuerdo de estas experiencias genera en el cliente una opinión. Esta opinión, cada vez más, es compartida y publicada en Social Media, impactando en la Reputación de la Marca. Las compañías deben entender este proceso y diseñar la organización orientada al cliente, desde el diseño de la promesa de marca, midiendo la experiencia en las interacciones y la opinión publicada en internet.

La estrategia de la compañía determina su posicionamiento y por tanto su promesa de marca hacia el cliente, que se comunica a través de las acciones de publicidad, web y estrategia de marca. Los Centros de Relación con Clientes no son responsables de la definición de esta promesa, pero si deben estar diseñados y funcionar de manera adecuada para hacer realidad esta promesa, gestionando interacciones que generen las experiencias y emociones deseadas, y que por tanto tendrán un impacto en el comportamiento del cliente.

La Evolución de los Centros de Relación con Clientes

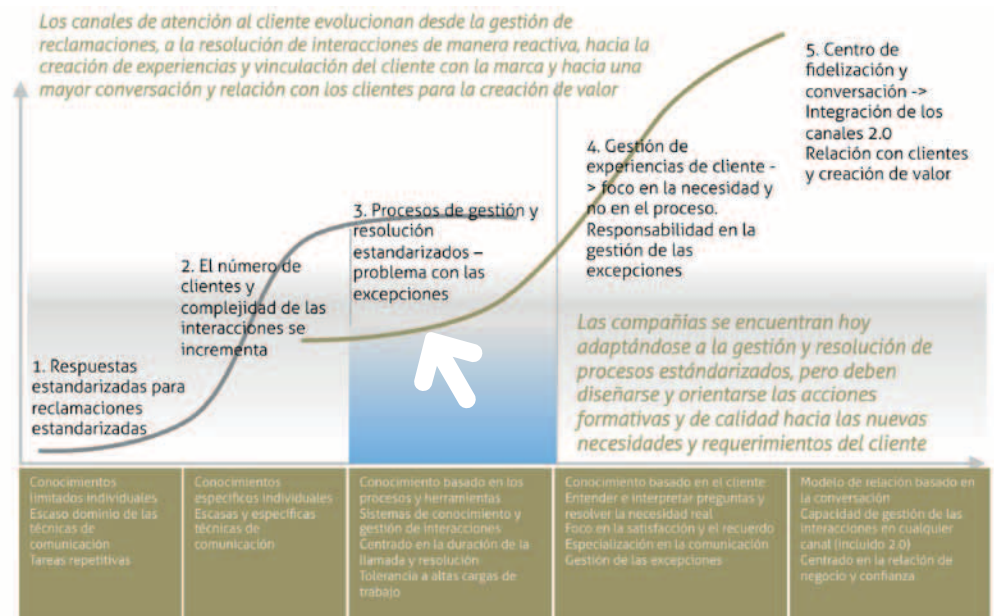
Aunque la atención al cliente siempre ha existido, los canales a través de los cuales se gestiona han ido evolucionando, siendo la atención telefónica o no presencial en general, la que ha tenido un crecimiento más importante en los últimos años.

Desde los primeros canales de atención, orientados básicamente a recibir las reclamaciones de los clientes, a la situación actual, se ha producido un gran crecimiento del número de contactos y clientes, y de la complejidad y tipología de las interacciones que se gestionaban.

De la gestión de reclamaciones a la atención al cliente

Con el crecimiento del volumen de interacciones y clientes, el conocimiento básico necesario para atender las llamadas fue haciéndose cada vez más especializado, con muy poco foco en las primeras etapas en las habilidades de comunicación y gestión de la interacción.

A medida que los productos y procesos se hacían más complejos, las compañías trabajaron en estandarizarlos y llevar el conocimiento a los procesos y las herramientas, con cierto foco en las habilidades de comunicación y un modelo de gestión centrado en la duración de la llamada y la resolución, con tolerancia a altas cargas de trabajo.



El final de la estrategia basada en el proceso

En este punto se encuentran la mayoría de las compañías en lo que respecta a la atención al cliente en España y Latinoamérica. Algunas más evolucionadas que otras en cuanto a la definición de sus procesos y las herramientas de atención.

Sin embargo, la mejora y evolución a la que te puede llevar este modelo está prácticamente acabada. Los clientes están demandando un tipo de servicio más personal y personalizado. Demandan de las compañías que sepan entender su necesidad real, aprovechar el conocimiento que tienen del cliente y ser proactivos en la relación. Una vez que los procesos estandarizan y solucionan un porcentaje de las interacciones, es en la gestión de las excepciones donde se genera la experiencia y donde el cliente espera que las compañías estén preparadas para responder. Las compañías que quieren fidelizar a sus clientes, deben preparar sus procesos de formación y calidad para medir y gestionar experiencias.

La gestión de experiencias y la conversación

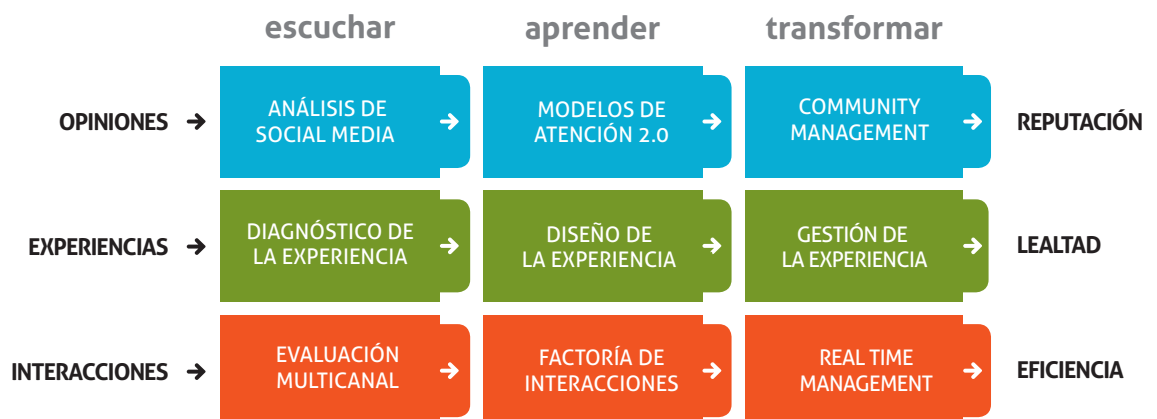
Pero no sólo eso... con la aparición de nuevos canales a través de internet 2.0 y 3.0, los clientes empiezan a relacionarse

con las compañías en nuevos canales, donde el foco no está puesto en una necesidad concreta que deba ser resuelta, sino en la relación y conversación de las marcas con sus consumidores. Estos canales son una oportunidad para crear valor y vinculación a la marca, pero son también una necesidad para las compañías si quieren mantener la lealtad de sus clientes.

Los responsables de la gestión de los canales no presenciales, deben entender que la estrategia centrada en el proceso y la estandarización de los modelos de atención no les llevará al siguiente nivel, y deben rediseñar sus estrategias para la gestión de experiencias y la conversación con el cliente.

Una aproximación estructurada a la Gestión de la Experiencia de Cliente

Partiendo de este contexto, en IZO somos expertos en ayudar a todo tipo de compañías a generar relaciones duraderas y rentables con sus clientes a través de la gestión de las experiencias. Para ello, contamos con una metodología estructurada que trabaja en cada uno de los niveles de la evolución de la experiencia, a partir de nuestras capacidades de Escuchar, Aprender y Transformar.



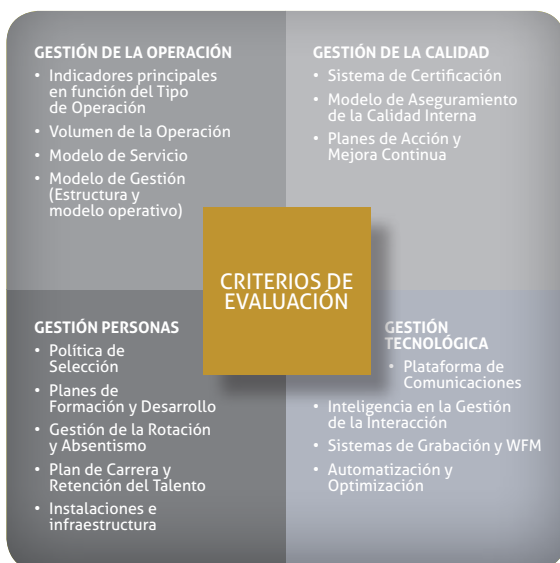
Metodología de los Premios CRC ORO

Los Premios CRC ORO analizan las mejores operaciones presentadas por los principales proveedores que prestan servicios de relación con clientes para el mercado español. En el estudio de 2010 se encuentran representados los principales proveedores de servicios, que representan más de un 80% del total de mercado de outsourcing en España.

Las operaciones presentadas pertenecen a las principales compañías españolas en los distintos sectores de actividad, incluyendo Banca, Telecomunicaciones, Seguros, Turismo y Transporte, Bienes de Consumo, Energía o Administración Pública.

Las operaciones auditadas influyen por tanto en la experiencia ofrecida a millones de consumidores y usuarios españoles y son un termómetro de la calidad de la atención telefónica en nuestro país.

Para determinar las mejores operaciones, se sigue una metodología homogénea y estructurada que analiza hasta 100 elementos concretos de la gestión de los servicios telefónicos, junto con la opinión de los profesionales y responsables de gestión de clientes de las principales compañías españolas.



Metodología de Evaluación de las Operaciones

Cada operación ha sido evaluada en base a la documentación aportada y a la auditada por un consultor de IZO en base a los criterios homogéneos definidos. Estos criterios están estructurados en 5 dimensiones fundamentales de la gestión de un servicio:

Gestión Estratégica. En la prestación de un servicio es fundamental garantizar que este se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, y que estos objetivos se comprenden y son conocidos a lo largo de toda la organización. La dimensión de Gestión Estratégica analiza aspectos como el grado de alineamiento con la visión de la compañía, la comunicación a toda la organización, el organigrama o la visión financiera del servicio.

Gestión Operativa. Una operación eficiente y eficaz es el principal objetivo en la prestación de un servicio. Para evaluar el modelo de gestión operativa se analizan los principales KPI's asociados al tipo de operación, así como los elementos fundamentales de gestión del servicio incluyendo previsión y dimensionamiento, acceso, autoservicio, flujos de trabajo, modelo de supervisión y gestión del servicio, etc...

Gestión de Calidad. La calidad es un elemento imprescindible en todo modelo de excelencia y en aquellos servicios que quieran generar experiencias relevantes e impactar en los objetivos de negocio. Para ello, es necesario contar con un modelo de gestión de la calidad que permita obtener una visión 360 sobre el servicio y que esté orientado a la puesta en marcha de acciones que generen un impacto y la mejora continua.

Gestión de Personas. Los recursos humanos son determinantes tanto a nivel de costes como de resultados en la prestación de servicios y por tanto un buen modelo de gestión es determinante para obtener unos buenos resultados. Evaluamos dentro de esta categoría todos los aspectos relacionados con la selección, formación y desarrollo de las personas, además de la gestión del clima laboral y beneficios para los empleados.

Gestión de Tecnología. Las plataformas de servicio son entornos tecnológicamente muy evolucionados, siendo

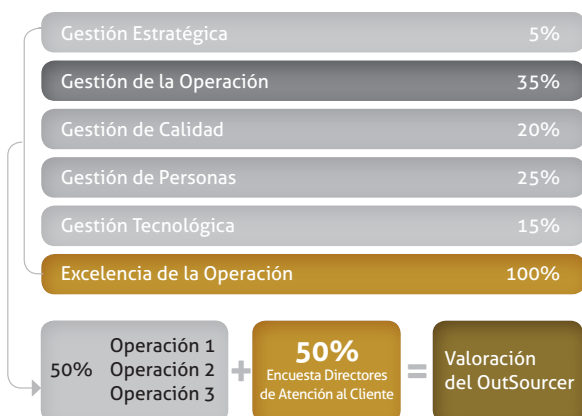
la tecnología un componente básico para obtener niveles superiores de eficiencia y calidad. Analizamos las tecnologías tanto de comunicación, como de gestión y soporte existentes en los CRC's y hasta que punto son aprovechadas para lograr mejores resultados, así como los aspectos de contingencia y gestión de incidencias que garantizan la continuidad del servicio.

Encuesta de Experiencia con Proveedores de Servicio

Desde hace dos años, incorporamos al modelo de evaluación y determinación de las mejores operaciones de relación con clientes y de los mejores proveedores de servicio, la percepción y opinión de los responsables de gestión de clientes de las principales compañías españolas.

Así, un año más, en la evaluación global y decisión de Mejor Outsourcer, el 50% de la puntuación obtenida depende de las opiniones y evaluaciones realizadas por los directivos encuestados.

Los resultados del modelo de evaluación son validados por un jurado de expertos compuesto por representantes de la AEECCC, IFAES, IZO y profesionales del sector de la atención al cliente.



La Atención al Cliente en España

En base a los resultados obtenidos a través del análisis de las operaciones presentadas y de las opiniones de los profesionales y directores de gestión de clientes de las principales compañías españolas, podemos obtener algunas conclusiones sobre el estado de la atención al cliente en el mercado español.

Es importante tener en cuenta que las operaciones analizadas corresponden a las mejores operaciones de los principales proveedores de servicio y por tanto todas ellas parten de un buen nivel de desempeño operativo. Sin embargo, el modelo de evaluación está diseñado para un alto nivel de exigencia que busca la excelencia y diferenciación y por tanto permite identificar los principales aspectos de mejora en los servicios prestados.

La escala de evaluación de las operaciones se basa en un modelo de puntuaciones convertido a una escala de 100 puntos, cuyos resultados se pueden agrupar en las siguientes categorías:

Deficiente (0-20%).-> Ninguna operación se encuentra en este nivel ,que reflejaría importantes carencias en el servicio en todos los niveles analizados.

Mal (20%-35%) .-> Un resultado por debajo de un 35% en la valoración global del servicio implica una clara necesidad de mejora para alcanzar los estándares mínimos de excelencia en el servicio

Básica (35%-50%).-> Hasta un 50% los resultados muestran una operación con los elementos básicos de funcionamiento. Los resultados son normales y existen oportunidades claras de transformar el servicio en un elemento de mayor valor para la compañía

Funcional (50%-65%).-> Este es el rango de puntuaciones donde una gran mayoría de las operaciones existentes en el mercado se encuentran. Este resultado refleja un modelo de servicio que probablemente ya no responde a las necesidades actuales de los clientes, pero que cumple de manera correcta con los aspectos tradicionales de una

operación transaccional. Los principales elementos de un servicio están correctamente cubiertos, pero la operación carece de elementos diferenciadores y de prácticas innovadoras que ofrezca un valor agregado al cliente.

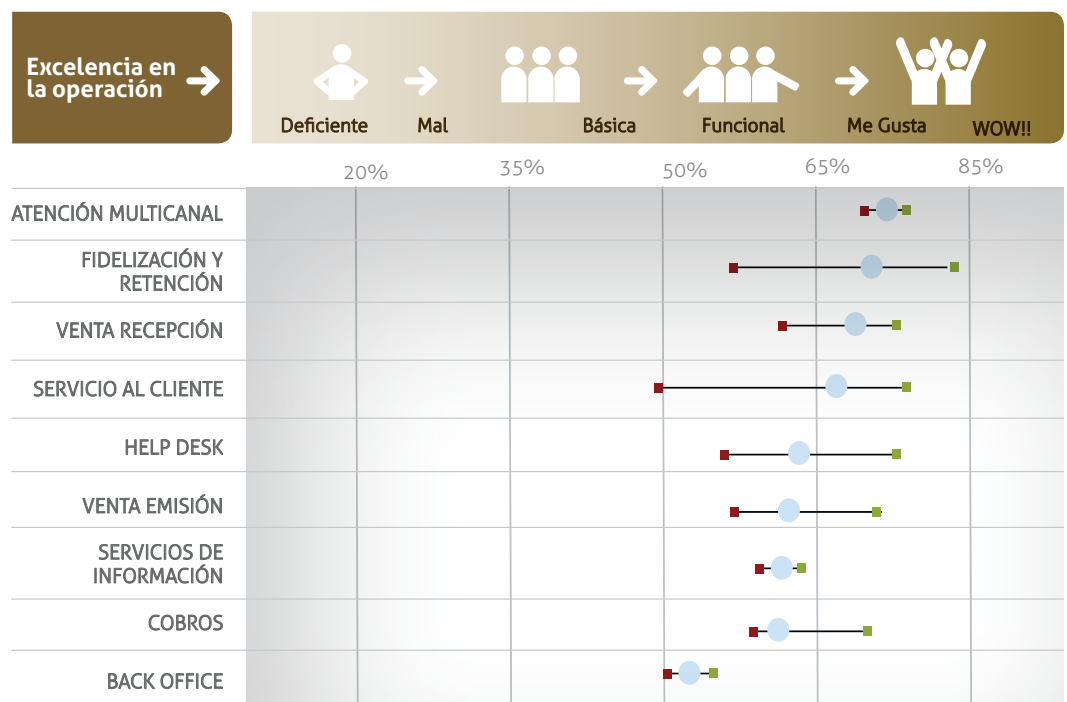
Me Gusta (65%-85%).-> Las operaciones que obtienen una puntuación en este rango se caracterizan no sólo por tener correctamente cubiertos los elementos básicos de la operación, sino por haber incorporado mejores prácticas que tienen un impacto en la calidad y eficiencia en la gestión del servicio. Estas operaciones, sin embargo, presentan todavía oportunidades de mejora e innovación en determinados atributos que pueden ser mejorados.

WOW (85%-100%).-> Estar en esta categoría requiere un alto nivel de cumplimiento de todos los parámetros estándar de evaluación de una operación, junto con mejores prácticas únicas del servicio o del proveedor en cada uno de los diferentes apartados analizados.

Analizando las diferentes tipologías de servicio, observamos que existen diferencias significativas entre ellos. La dispersión existente en los resultados de las operaciones dentro de cada tipología demuestra que existen casos en los que sí es posible alcanzar niveles altos de excelencia, diferenciándose del resto de operaciones.

Los resultados muestran claramente que existen servicios que tienen una mayor importancia estratégica para las compañías, y donde la mayor inversión y concentración de esfuerzos repercute en mejores resultados. Así, los servicios de Retención y Fidelización, que tienen una importancia estratégica para las compañías, especialmente en los tiempos actuales, obtienen una valoración alta, junto con otros servicios como la atención multicanal, la venta en recepción o el servicio al cliente (este último con importantes niveles de dispersión entre las operaciones).

ATENCIÓN AL CLIENTE POR TIPOLOGÍA DE OPERACIÓN



Otro tipo de operaciones como el Soporte Técnico, la Venta en Emisión, Servicios de Información, Cobro y Back Office, presentan un nivel de cumplimiento más funcional, influido en una parte importante por la concepción transaccional que existe en muchos de ellos.

Algunas de las principales conclusiones de los servicios de atención al cliente son:

1. Una visión muy táctica del servicio

Entender los objetivos estratégicos del servicio e integrar el canal telefónico como parte de los elementos de diferenciación y negocio de los clientes es fundamental para que el resto de los elementos se diseñen y gestionen de forma adecuada. Los proveedores de servicio en muchos casos adolecen de esta visión estratégica en los niveles de gestión de la operación. Las compañías deben ser conscientes de la importancia de dedicar el tiempo necesario a trasladar y aterrizar la visión de la compañía en sus plataformas de atención al cliente, sean propias o externas.

2. Democratización de la información

A pesar del nivel de detalle en las métricas y de la cantidad de información disponible en torno al servicio por parte de las plataformas, la gestión de esta información se hace de forma limitada, accediendo a la misma sólo un número reducido de personas, que no tienen normalmente la visión global sino una aproximación meramente táctica. Esto está completamente relacionado con el punto anterior. Si no existe una definición estratégica del servicio, traducida a objetivos e indicadores concretos, es complicado que estos sean conocidos y distribuidos a lo largo de todo el servicio. Entender la visión y objetivos y contar con información continua y transparente sobre el estado de los mismos es determinante para un servicio excepcional.

3. Organización eficiente del conocimiento

Gran cantidad de conocimiento se ha ido acumulando en las plataformas de atención en base a la experiencia obtenida en el servicio y a los cambios y actualizaciones continuas. A pesar de algunos esfuerzos en contar con un modelo estructurado y organizado de información, en muchos casos este conocimiento se encuentra

bien en la cabeza de los agentes o en ficheros y estructuras de red de difícil acceso y por tanto baja utilidad.

4. Previsión basada en la experiencia

Los modelos de previsión de tráfico y dimensionamiento son, junto con la gestión operativa, el elemento que más influye en la gestión eficiente y de calidad de un servicio. La capacidad de previsión y respuesta ante la fluctuación de la demanda determina el cumplimiento de los niveles de servicio y la capacidad para concentrar los esfuerzos en el cliente. Los modelos de previsión y dimensionamiento cumplen con los objetivos y permiten a las plataformas un funcionamiento adecuado del servicio, aunque se basan en muchos casos en la experiencia y conocimiento del servicio, apoyados en herramientas básicas y con un alto componente de sentido común. A pesar de que aparentemente este modelo permite cumplir con los objetivos, existen importantes mejoras y oportunidades en varias dimensiones del servicio en base a una mejor gestión de la previsión, turnos y adecuación al tráfico.

5. Dedicar tiempo a las personas

Se han identificado casos con modelos tremendamente interesantes de supervisión y gestión, en los que la estructura y las funciones están claramente alineadas con los objetivos estratégicos del servicio, y en los que el tiempo dedicado a los agentes por parte de los mandos intermedios es un factor fundamental. Sin embargo, en la mayoría de las operaciones, el rol y funciones del coordinador o team leader sigue teniendo un componente fundamentalmente administrativo.

6. Evolución de los modelos de monitorización del servicio

La transformación de los servicios de atención al cliente, que deben evolucionar en base a las expectativas y necesidades de los clientes y convertirse en verdaderos centros de relación y negocio, más allá de la gestión transaccional de las interacciones, debe ir acompañada de una evolución en los modelos de control de calidad. Estos, sin embargo, siguen basados en la medición de aspectos soft de la atención por una parte, y en la verificación de determinados procesos por otra, ofreciendo en la mayoría de los casos la misma información

de forma continua, y sin que esto pueda accionarse de forma clara y con un impacto eficaz en la percepción del cliente. La monitorización es una herramienta fundamental y de gran utilidad para la gestión del servicio, pero debe diseñarse y utilizarse con fines estratégicos.

7. Nula visibilidad de la percepción del cliente

En la mayoría de los casos, salvo algunas excepciones, a pesar de que uno de los objetivos comunes en la mayoría de los servicios es la satisfacción del cliente, no se cuenta con información sobre los resultados de las encuestas de calidad percibida. A pesar de que estas mediciones son normalmente realizadas por la compañía para la cual se presta el servicio, los resultados deberían ser comunicados y parte fundamental de la gestión del servicio en la plataforma. Los responsables del servicio toman decisiones todos los días, y para que estas decisiones estén alineadas con lo que es importante para el cliente y con lo que éste espera de nosotros, la Voz del Cliente (sea quien sea quien la mida) debe formar parte de los indicadores y de la información diaria en la gestión de la operación.

8. Oportunidad para aprovechar la baja rotación

Es un elemento común a todas las plataformas los bajos niveles de rotación existentes, motivados más por la situación económica generalizada en España, que por las acciones de clima laboral y desarrollo profesional creadas en las plataformas. Si bien estos dos últimos elementos existen, y con ciertas diferencias, están presentes en todas las operaciones analizadas, existe una oportunidad única para aprovechar los bajos niveles de rotación en la profesionalización del servicio.

9. Innovación a través de la tecnología

A pesar del alto grado de evolución tecnológica de las plataformas, existen todavía carencias importantes en la utilización de la misma y oportunidades para apro-

vechar nuevas soluciones existentes en el mercado para una gestión más eficiente y que tengan un retorno directo en los servicios. La tecnología es quizás el elemento en el que mayor dependencia existe del cliente para el cual se presta el servicio. Mejorar la experiencia del agente en el uso de las aplicaciones, incorporar nuevos canales de atención y evolucionar hacia un modelo más avanzado de autoservicio, aunque pueda suponer en el corto plazo una reducción del volumen de servicio y por tanto afectar a los ingresos en algunos de los modelos de retribución, permitirá al proveedor diferenciarse y posicionarse como un partner estratégico con su cliente. En cualquier caso, si no se toman acciones para avanzar en esta dirección quizás otro proveedor lo hará.

10. Se busca partner estratégico

Los resultados de la encuesta a más de 130 directivos y responsables de gestión de clientes de grandes compañías demuestran que estas están interesadas en trabajar con partners estratégicos que ofrezcan un modelo flexible para adaptarse a sus necesidades y donde la calidad del servicio es uno de los elementos más importantes de decisión.

Cumplir con estos objetivos y ofrecer un valor agregado al servicio prestado que supere sus expectativas, permitirá a aquellos proveedores que lo consigan incrementar su volumen de negocio (un 80% de los directivos encuestados afirman con total claridad que estarían dispuestos a hacerlo si se cumple esta premisa)

Por último, la gestión estratégica y visión de negocio es el principal aspecto de mejora de los proveedores de servicio desde el punto de vista de los directivos, seguido muy de cerca de la gestión de personas y la calidad y el conocimiento del cliente.

Satisfacción General con los Proveedores de Servicio

La mayoría de Directores de Gestión de Clientes de las grandes compañías se muestran satisfechos con su proveedor de servicio. El resultado del Índice Neto de Satisfacción (INS) se sitúa en un 52,56%, como resultado de restar los insatisfechos a los claramente satisfechos.

Por otra parte, los resultados muestran también un porcentaje alto de clientes que, a pesar de no estar insatisfechos, muestran un nivel neutral de satisfacción y por tanto genera que estos servicios tengan riesgo de continuidad o en el mejor de los casos un alto grado de sensibilidad hacia el precio.

A pesar de los resultados de satisfacción, esto no se traduce en la intención de recomendación de los clientes. A la pregunta de si recomendaría este proveedor a otro colega o profesional, los resultados reflejan una realidad diferente.

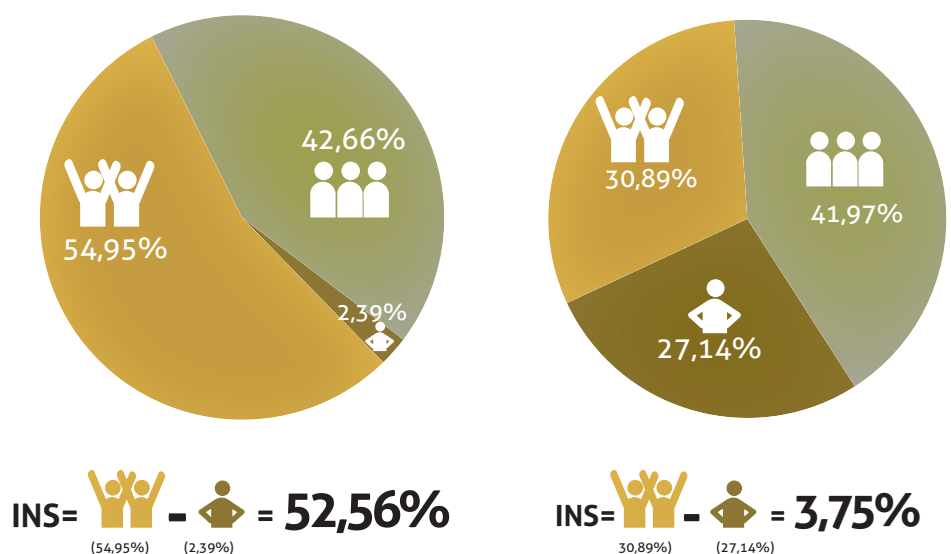
Estos resultados tienen una clara explicación: cumplimos expectativas, pero no generamos un valor diferencial que genere el vínculo suficiente en el cliente para tomar una decisión emocional como es recomendar una compañía.

El indicador de Net Promoter Score (NPS), tiene un modelo de cálculo diferente al del INS, que explica las diferencias en las puntuaciones. En el NPS, todas las puntuaciones de 6 o inferiores son consideradas como insatisfecho. Sin embargo, a pesar de esta justificación técnica, que explica la diferencia en el resultado, esto no cambia la realidad, y es que el resultado de este indicador internacional se encuentra en niveles muy mejorables.

Fred Reichheld, creador del Net Promoter Score en 2003, demostró en un estudio con más de 150.000 clientes provenientes de distintas industrias, que este indicador estaba correlacionado con el crecimiento orgánico de las compañías. De esta forma, compañías con NPS más altos crecían a mayor ritmo que aquellas con NPS bajo o negativo.

Por tanto, es claro que a pesar que desde el punto de vista de satisfacción, los resultados no son negativos, debemos ser conscientes también de la necesidad de orientarse al servicio desde un punto de vista más estratégico y crear experiencias diferenciadoras para nuestros clientes, que les sorprendan y generen una conexión emocional por encima de la satisfacción funcional con la operación.

INDICE NETO DE SATISFACCIÓN (INS)



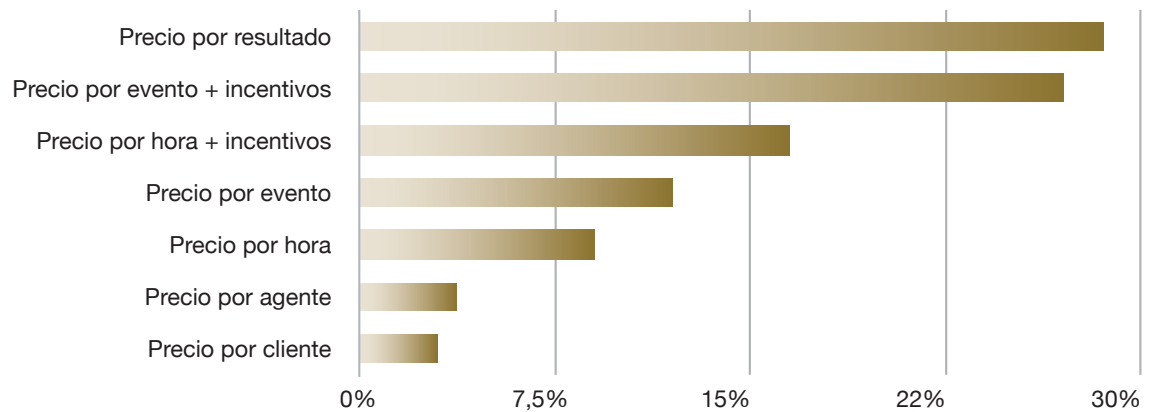
Análisis del modelo de retribución

Ante los diferentes modelos de retribución que están presentes en el sector de la atención al cliente, y que han ido evolucionando en el tiempo, es relevante conocer el modelo en el que las compañías consideran que sus objetivos de negocio y los del proveedor se encontrarán más alineados.

Las compañías están demandando modelos que garanticen el cumplimiento de los objetivos, eligiendo como primera opción un modelo basado en el resultado (ya sea este una

llamada resuelta, sin contacto posterior por el mismo motivo, un caso cerrado o una venta). Estos modelos, que son más comunes en campañas de emisión, podrían ser considerados también para los servicios de recepción, siempre que el proveedor cuente con las herramientas necesarias para dar respuesta al cliente.

El modelo de un precio por evento, vinculado con un variable en función de los resultados, obtiene también un alta aceptación y es el modelo más utilizado en la contratación de servicios (a excepción de la emisión).



*Sólo es posible marcar una opción

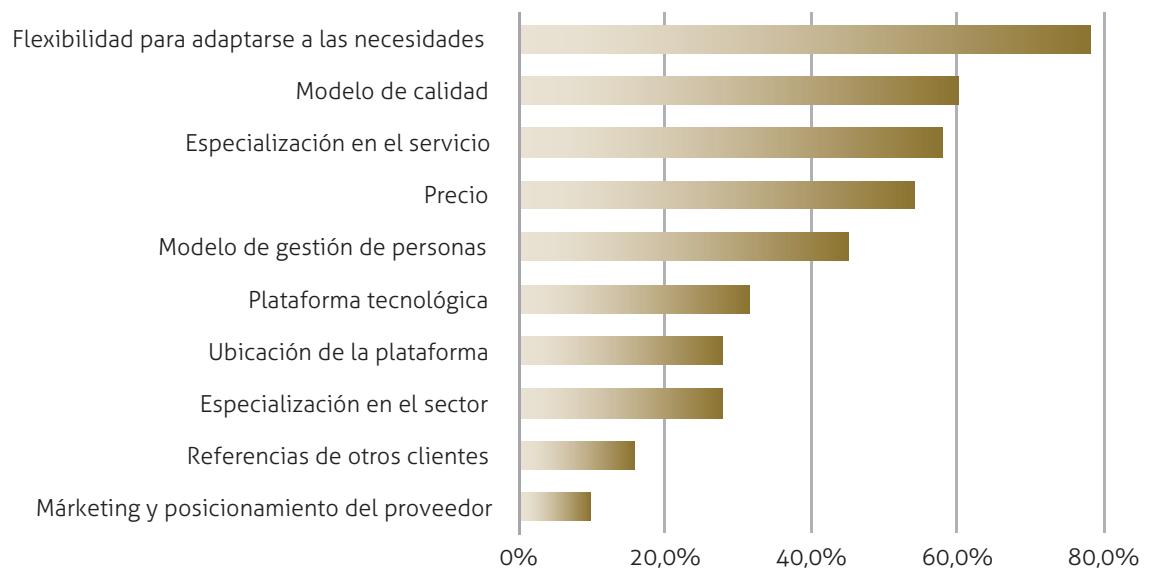
Análisis de los factores de decisión de compra

Encuestamos a los Directores de Gestión de Cliente acerca de los criterios más relevantes en la toma de decisión en sus compañías a la hora de elegir el proveedor de servicio. Los resultados muestran que los responsables de negocio buscan en la externalización un modelo flexible que les permita concentrarse en el negocio.

Para ello, requieren como elemento más importante un proveedor que demuestre capacidad de reacción y flexibi-

lidad ante sus necesidades. La gestión de cuenta y una clara orientación al negocio del cliente son determinantes a la hora de lograr la satisfacción de las empresas contratantes.

Otros aspectos, como un modelo de calidad que garantice un servicio excelente, especialización en el tipo de servicio a prestar (por encima de la especialización y conocimiento del sector), se sitúan por encima del precio.



*Sólo es posible marcar una opción

Oportunidades de Mejora

Desde el punto de vista de las compañías que contratan servicios de gestión de clientes, los proveedores de servicio deben concentrarse, en primer lugar, en mejorar la gestión estratégica y la visión de negocio.

Como se refleja en los resultados de las auditorías realizadas, los proveedores adolecen en muchos casos de la misma visión acerca de la estrategia que su compañía cliente.

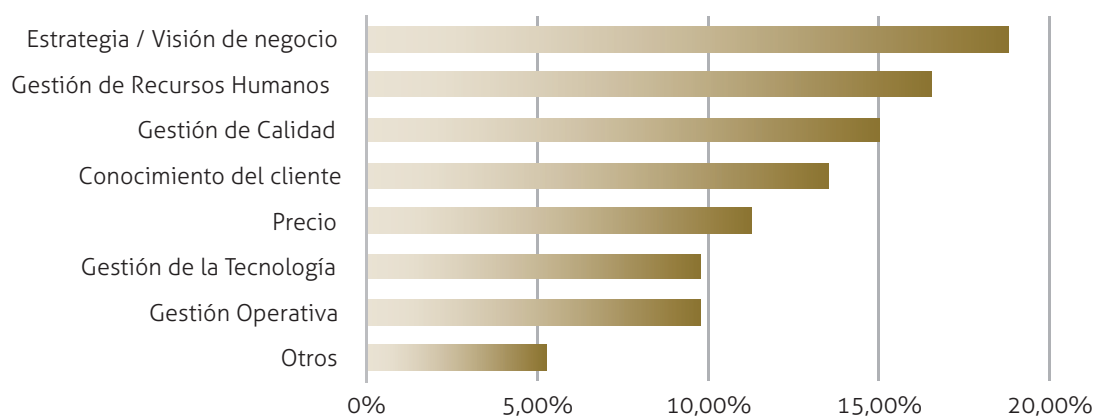
Alinear esta visión, es responsabilidad tanto del outsourcer como del cliente, que debe ser consciente de la importancia de la comunicación de estos objetivos, y de que la visión sólo es posible bajarla invirtiendo el tiempo necesario y reforzando el mensaje en cada una de las acciones y comunicaciones entre cliente y proveedor.

La Gestión de Personas y la Gestión de Calidad, junto con un mayor conocimiento del cliente, son otros de los elementos claros de mejora reflejados por los participantes en el estudio.

Aquellas compañías prestadoras de servicio, por tanto, que sepan diferenciarse en estos aspectos, contarán con una clara ventaja competitiva sobre el resto y podrán fidelizar e incrementar el negocio con sus clientes actuales, a la vez que gozarán de una mejor reputación a la hora de captar clientes nuevos.

En un mercado tan competitivo como el actual, especialmente en este tipo de actividad, y donde el grado de penetración actual de la externalización es bastante alto, cobra especial importancia ser capaz de fidelizar los clientes actuales y ganar representatividad en los mismos a través de un mejor servicio que el resto de proveedores.

Un 80% de los participantes en la encuesta manifiesta claramente que estaría dispuesto a incrementar el volumen de negocio con su proveedor si este demuestra un valor agregado y supera sus expectativas.



*Sólo es posible marcar una opción

Ganadores Premios CRC ORO 2010

	Outsourcer	Operación
CRC ORO MEJOR OUTSOURCER 2009	ATENTO	
CRC ORO MEJOR OPERACIÓN OFFSHORE 2009	Teleperformance	Orange
PREMIOS CRC ORO CATEGORÍAS ESPECIALES		
Premio Responsabilidad Social Coporativa	Konecta	
Mejor Gestión Operativa	Sitel	
Mejor Gestión de Calidad	Transcom	
Mejor Gestión Tecnológica	Teleperformance	
Mejor Gestión de Personas	Unisono	
PREMIOS CRC ORO OPERACIONES POR VERTICAL		
Mejor Operación de Telecomunicaciones	Atento	Telefónica
Mejor Operación de Seguros	Atento	AON MD
Mejor Operación de Energía	Unisono	HC Energía
Mejor Operación de Bienes de Consumo	Konecta	HP
Mejor Operación de Turismo & Transporte	Tradyso	Sol Meliá
Mejor Operación de Banca	Transcom	BBVA.
Mejor Operación de Administración Pública	Atento	Generalitat Cat
PREMIOS CRC ORO OPERACIONES POR TIPOLOGÍA		
Mejor Operación de Venta Recepción	Unisono	Iberdrola
Mejor Operación de BackOffice	Atento	Telefónica
Mejor Operación de Fidelización	Atento	Telefónica
Mejor Operación de Venta Emisión	Sitel	Yell
Mejor Operación de Atención Multicanal	Sitel	Philips
Mejor Operación de Atención al Cliente	Transcom	BBVA.
Mejor Operación de Soporte Técnico	Atento	Telefónica
Mejor Operación de Recobro	Unisono	Citibank

IZO

www.izo.es

IZO
www.izo.es

BRASIL

Rua Pamplona, 518
4º andar
Cerqueira Cesar CEP. 01405-000
São Paulo – SP Brasil
Tel: +55 11 3585 0050

COLOMBIA

Cra. 11A # 93A - 62 of. 303
Bogotá
Colombia
Tel: +571 7423485

MEXICO

Insurgentes No 58. Colonia Juárez
Delegación Cuauhtemoc
Código Postal. 06600
Distrito Federal - Mexico
Tel: +52 55 5525 7746

VENEZUELA

Av. Francisco de Miranda
Centro Lido. Torre D Piso 4,
Oficina 41-D
Caracas - Venezuela
Tel: +58 212905 6419

ESPAÑA (HEADQUARTERS)

Natea Business Park. Avda. de la
Industria, 4. Local B, pl.1º, ed.3.
28108 Alcobendas. Madrid. España
Tel: 902 116 833
Tel. Ext.: +34 918 054 900