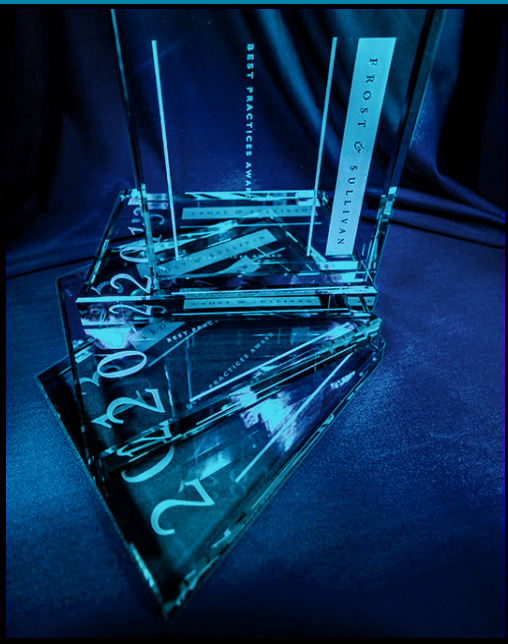


F R O S T & S U L L I V A N



Premio a la Empresa de Servicios de Contact Center de Chile del Año 2016



F R O S T & S U L L I V A N

BEST
2016 PRACTICES
AWARD

CHILEAN
CONTACT CENTER OUTSOURCING SERVICES
COMPANY OF THE YEAR AWARD

2016
BEST PRACTICES
AWARDS

Contenidos

Historial y rendimiento de la empresa	4
<i>Desafíos de la industria.....</i>	4
<i>Innovación visionaria & Rendimiento e Impacto en los Clientes</i>	4
<i>Conclusión.....</i>	7
Importancia de la empresa del año.....	8
Comprendiendo a la empresa del año	8
<i>Criterios claves de evaluación.....</i>	9
Análisis del Premio a las mejores prácticas de CGS.....	9
<i>Tarjeta de puntuación de la evaluación</i>	9
<i>Innovación Visionaria & Rendimiento</i>	9
<i>Impacto en los Clientes.....</i>	9
<i>Matriz para la evaluación.....</i>	10
La relación entre la “investigación de 360º” y los Premios a las mejores prácticas.....	11
<i>Metodología de investigación.....</i>	11
Reconocimiento de las mejores prácticas: 10 pasos para estudiar, identificar y reconocer las mejores prácticas	12
Sobre Frost & Sullivan	13

Historia y rendimiento de la empresa

Desafíos de la industria

Entregar un excelente servicio al consumidor es clave para el éxito de una organización. Nuevos productos, tecnologías y canales están mejorando la experiencia de los clientes, así como están creando nuevos desafíos que requieren soluciones rápidas y efectivas. Por lo tanto, las empresas tienen que encontrar formas innovadoras para brindar servicio a sus consumidores.

Los clientes se están volviendo más dependientes de los equipos, los programas y los servicios informáticos en sus vidas diarias. Como resultado, se encuentran más informados sobre las tecnologías que poseen, las que usan y a las que acceden, lo que ha transformado el panorama del servicio al consumidor ya que hoy en día los clientes son más conscientes y demandan más de las empresas cuando sus aplicaciones, productos o herramientas no funcionan.

Resolver los problemas de los consumidores, entonces, es clave para el éxito de las estrategias de gestión de relacionamiento con el cliente (CRM). Los consumidores serán leales a las marcas y las promoverán en los medios sociales solamente si sus productos funcionan bien y su servicio es de excelencia. No obstante, prestar un servicio al cliente efectivo puede ser costoso. Las empresas tienen que diseñar soluciones que las ayuden no solo a retener clientes, sino que idealmente también los vuelvan promotores, sin que esto aumente los costos.

Es esencial entregar una experiencia sólida al cliente, en todo momento. Los consumidores quieren que sus problemas sean resueltos, sin importar si la atención implica autoservicio, ejecutivos de asistencia o interacción presencial. Además, construir una experiencia de ejecutivo positiva es importante porque una fuerza de trabajo comprometida usualmente se traduce en interacciones más agradables con los consumidores.

Sólo en el último tiempo las organizaciones han comenzado a comprender lo importante que es fomentar un diálogo profundo y polifacético entre los ejecutivos y los consumidores. Las compañías que ofrecen servicios de Contact Center en América Latina están ahora trabajando para mejorar la capacitación de sus ejecutivos, desarrollando nuevas herramientas en el trabajo, haciendo énfasis en la satisfacción laboral y en la retención.

Innovación Visionaria & Rendimiento e Impacto en los Clientes

Computer Generated Solutions (CGS) es un proveedor mundial de servicios BPO, con 30 años de experiencia ayudando a empresas multinacionales, compañías regionales y entidades de gobierno con aplicaciones comerciales, sistemas de learning y servicios de Contact Center. Con sede en la ciudad de Nueva York, CGS presta servicios a más de 3.500 clientes en 40 países en Norteamérica, América Latina, Europa, el Medio Oriente y Asia. En Chile, la empresa emplea a cerca de 3.000 personas y sigue expandiendo su capacidad en el país por medio de lanzamientos en ciudades *Tier II*.

Abordar necesidades insatisfechas

Con la adquisición del Contact Center Prego, en 2012, CGS expandió su alcance a América Latina y se convirtió en un proveedor de servicios realmente global. Desde entonces, CGS ha aumentado considerablemente su capacidad en el país, abriendo 3 nuevos centros (2 en Santiago y 1 en Valparaíso) para así alcanzar los 1.500 puestos de trabajo. Durante este periodo, CGS sumó más de 15 nuevos logos de empresas locales y globales, así como de instituciones de gobierno. Además, Chile - un país con talento altamente cualificado y educado- ha jugado un rol importante en la propuesta de valor global de CGS, lo que le ha permitido a la empresa prestar servicios altamente complejos a clientes locales y globales con consumidores en América Latina y el Caribe.

A finales del 2015, CGS adquirió uno de los Contact center más grandes de Chile: Más Cerca. Con esta adquisición, CGS sumó más de 2.000 puestos en 2 sitios, lo que lo consolidó como uno de los tres prestadores de servicios de Contact Center más importantes en Chile. También ha incorporado un número considerable de clientes, que se suman a las 40 empresas a las cuales ya se les prestaba servicio en el país. Además, mientras que CGS previamente se había enfocado en el área financiera, de la salud y de las telecomunicaciones, la adquisición de Más Cerca aumentó considerablemente la penetración de CGS en industrias tales como el gobierno (actualmente presta servicios a 5 instituciones públicas en el país) y al Retail, lo que le permitió a la empresa sacar fruto de su experiencia a nivel mundial en esta industria, obtenida en países tales como los Estados Unidos y Rumania.

Implementación de mejores prácticas

Debido a la alta penetración de Internet en Chile, los clientes cuentan con más recursos e información en tiempo real que nunca antes, lo que ha aumentado sus expectativas en relación al nivel de servicio al cliente. CGS ha respondido a este cambio incrementando la calidad de sus servicios por medio de recursos calificados, uso avanzado de la tecnología, optimización de procesos, Big Data, e innovación e imaginación. En este sentido, CGS ha implementado el chat y las redes sociales como canales de interacción con clientes, para así responder a las necesidades de los consumidores.

Sumado a esto, la relación entre las compañías que contratan y ofrecen servicios de Contact Center ha cambiado en los últimos años, evolucionando de una fórmula basada en costos a una apoyada en colaboración estratégica con los clientes y perfeccionamiento de cada proceso. En consecuencia, CGS genera valor agregado a clientes nuevos y actuales asesorando a cada uno de ellos al momento de determinar la mejor estrategia de gestión de relacionamiento con los consumidores.

Experiencia de compra del cliente

CGS ofrece un modelo de enfoque riguroso para implementar servicios a clientes nuevos y actuales por medio de su oficina de gestión de proyectos (PMO), la que coordina las áreas internas, a los consumidores y a los proveedores para alcanzar los plazos acordados con los clientes. Además, CGS ha adoptado la Norma COPC (*Customer Operations Performance Center*), que incluye metodologías para implementar y gestionar distintos tipos de servicios, tales como el control, análisis y mejora continua del rendimiento. CGS actualmente está trabajando para obtener su cuarta certificación consecutiva. La empresa se ha concentrado en mejorar las áreas de asistencia, tales como el aseguramiento de calidad (QA), la gestión de la fuerza de trabajo y el reclutamiento, lo que permite el enfoque en las operaciones y en los niveles de servicio (SLA), a modo de alcanzar y exceder las expectativas de los clientes.

Experiencia de propiedad del cliente

Atraer, desarrollar y retener el mejor talento humano posible es un deber de todo proveedor de servicios BPO que busque entregar una experiencia superior a sus clientes. CGS indicó que sus tres impulsores a nivel mundial, para los próximos cinco años serán las personas, las personas y las personas. La gerencia de Chile ha adoptado este espíritu completamente. Atraer al mejor talento es un imperativo para CGS en Chile; por lo tanto, la empresa está enfocada en generar un fuerte compromiso en sus empleados, desarrollar procedimientos, estrategias y actividades que hagan de CGS un lugar donde quieran trabajar. El principal objetivo de CGS es que el talento cualificado golpee la puerta de la empresa en busca de trabajo, en vez de tener que reclutarlos. Además, los factores clave de la satisfacción del empleado de CGS comprenden una contratación selectiva, una experiencia de evaluación interna positiva y eficaz, salarios y beneficios atractivos, progresión de salarios y planificación de carrera, y entornos motivadores (la mayoría de los gerentes de operaciones de CGS en Chile han desarrollado sus carreras dentro de la compañía, muchos de ellos partiendo de puestos de agentes).

CGS mantiene una modalidad de pago por rendimiento, y entrega aumentos por medio de revisiones trimestrales y anuales, así como también motiva a sus representantes con recompensas por cumplir con los objetivos diarios. Los puntos específicos de los programas de recompensas se establecen con cada cliente al momento de la implementación del proyecto. Además, CGS pone un fuerte énfasis en la capacitación y entrenamiento inicial y permanente de sus ejecutivos, y cuenta con sus propias dependencias de capacitación, laboratorios, y su propia aplicación de eLearning con el fin de garantizar una experiencia de capacitación exhaustiva, medidas eficaces y un correcto seguimiento de las habilidades de los ejecutivos. Los sólidos programas de capacitación de CGS pueden abordar múltiples tareas, múltiples variaciones de funciones similares y múltiples niveles de complejidad dentro de las necesidades potenciales de los consumidores. Este nivel de capacitación garantiza que se obtengan las mejores habilidades de cada ejecutivo y que se asignen los expertos en determinados temas, a los procesos correctos.

Experiencia de atención al cliente

Ser una empresa multinacional permite a CGS reforzar su propuesta de valor a los clientes de Chile, con recursos de nivel global e inversiones apoyadas por el músculo financiero de la empresa; asesoría en la dirección corporativa; infraestructura y tecnología; intercambio de mejores prácticas; y acceso a herramientas, procesos y experiencias globales. Sumado a esto, la empresa ha desarrollado metodologías sólidas para implementar el control de calidad, integraciones, gestión de la fuerza de trabajo y herramientas de reportería que permitan alcanzar los niveles de servicio (SLA) solicitados en tiempo real y desde el primer día. Utilizar estas herramientas desde el comienzo de la operación permite a CGS ofrecer una asistencia sólida a sus clientes, y gestionar y mejorar los indicadores clave de rendimiento (KPI) diaria, semanal y mensualmente.

Valor de la marca

Desde su entrada a Chile en el 2012, CGS ha prestado servicios a distintos clientes a nivel mundial desde el país, entregando servicio al consumidor, asistencia técnica, soporte técnico y, en algunos casos, servicios de desarrollo de software y tecnología a clientes en América Latina (incluyendo Brasil) y los Estados Unidos. Como resultado, CGS ha fortalecido su marca a nivel mundial, y ha adquirido nuevos clientes en Chile y en otras geografías. Sumado a esto, debido al fuerte flujo de inmigración a Chile durante la última década, el país ha aumentado significativamente el número de trabajadores que hablan francés, italiano y alemán, lo que le permite a CGS ofrecer servicios en estos idiomas a clientes actuales y nuevos. Dado que usualmente los clientes globales tienen estándares de servicio relativamente más altos, CGS se ve continuamente motivada a mejorar sus procesos en cada eslabón de la cadena de valor.

Conclusión

En un difícil escenario económico y un momento estable en el mercado chileno de servicios de Contact Center, CGS ha superado el desempeño de sus competidores introduciendo mejores prácticas mundiales en el país, aprovechando el conocimiento adquirido globalmente en el rubro para ayudar a sus clientes locales y globales, y utilizando prácticas de recursos humanos para desarrollar talento humano cualificado de forma permanente y prestar servicios de mayor calidad.

Con su sólido rendimiento general, CGS ha obtenido el Premio a la Empresa del Año 2016 de Frost & Sullivan.

Importancia de la empresa del año

Para adjudicarse el Premio a la Empresa del Año (es decir, para ser reconocido como líder no sólo en su industria, sino también entre colegas fuera de la industria), la empresa debe demostrar excelencia en el crecimiento, la innovación y el liderazgo. Este tipo de excelencia generalmente se traduce en un desempeño superior en tres áreas claves: generación de demanda, desarrollo de marca y posicionamiento competitivo. Estas áreas sirven como base del éxito de una empresa, y la preparan para tener un buen desempeño en dos criterios que definen el Premio a la Empresa del Año (Innovación Visionaria & Rendimiento e impacto en los clientes).

- Obtener clientes de los competidores
- Aumentar las tasas de renovación
- Aumentar las tasas de venta cruzada
- Construir una reputación por su valor
- Aumentar la penetración en el mercado
- Promover una identidad corporativa fuerte
- Mejorar el reconocimiento de marca
- Inspirar a los consumidores
- Construir una reputación por su creatividad
- Ganar la lealtad de los consumidores



- Obtener una posición de mercado única
- Prometer un valor superior a los consumidores
- Implementar exitosamente la estrategia
- Entregar la proposición de valor prometida
- Equilibrar precio y valor

Comprendiendo a la empresa del año

Como se analizó anteriormente, liderar la demanda, la fuerza de la marca y la diferenciación competitiva juegan un rol clave en entregar un valor único a los clientes. Sin embargo, este enfoque de tres aspectos idealmente debe ser complementado con una mirada igualmente rigurosa en innovación visionaria para mejorar el valor y el impacto en los clientes.

Criterios claves de evaluación

Para el Premio a la Empresa del Año, los analistas de Frost & Sullivan evaluaron independientemente dos factores claves, Innovación Visionaria & Rendimiento e Impacto en los Clientes, de acuerdo con los siguientes criterios.

Innovación Visionaria & Rendimiento

- Criterio 1: Cubrir las necesidades insatisfechas
- Criterio 2: Escenarios visionarios en relación a las tendencias
- Criterio 3: Implementación de mejores prácticas
- Criterio 4: Estrategia “Océano Azul”
- Criterio 5: Rendimiento financiero

Impacto en los Clientes

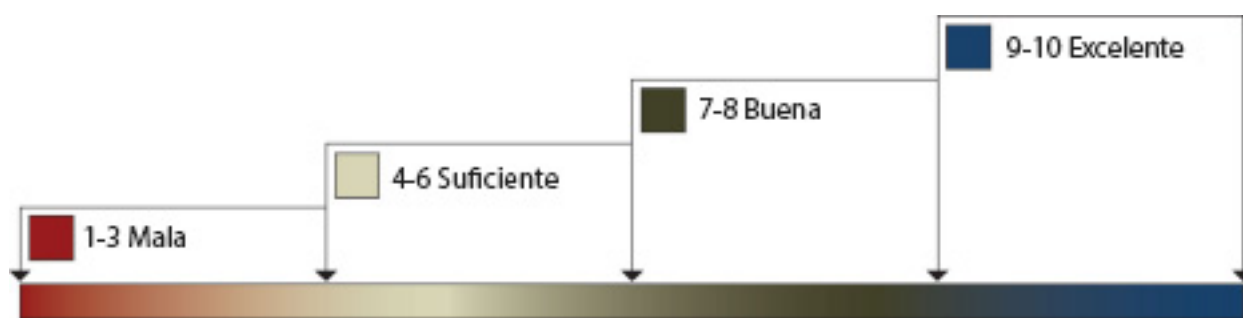
- Criterio 1: Relación Precio/Valor
- Criterio 2: Experiencia de compra del cliente
- Criterio 3: Experiencia de propiedad del cliente
- Criterio 4: Experiencia de servicio al cliente
- Criterio 5: Valor de la marca

Análisis del premio a las mejores prácticas para CGS

Tarjeta de puntuación para la evaluación

Para apoyar la evaluación de las mejores prácticas en distintos sectores de la industria, Frost & Sullivan emplean una Tarjeta de puntuación. Esta herramienta permite que nuestros equipos de investigación y consulta analicen el rendimiento de acuerdo con los criterios claves de evaluación indicados en la sección anterior, y que se puntúa de acuerdo a esta base. Esta herramienta usa una escala de 10 puntos, que permite determinar distintos matices a la evaluación de rendimiento; las directrices de puntuación se ilustran a continuación.

DIRECTRICES DE EVALUACIÓN



La Tarjeta de Puntuación para la Evaluación se divide en Innovación Visionaria & Rendimiento e Impacto en los Clientes (es decir, las categorías generales para los 10 criterios claves de evaluación; las definiciones de cada criterio se entregan debajo de la tarjeta de puntuación). El equipo de investigación confirma la veracidad de la tarjeta de puntuación ponderada por medio de un análisis de sensibilidad, que confirma que pequeños cambios en las puntuaciones para un criterio específico no llevan a un cambio significativo en las clasificaciones relativas de las empresas.

A continuación, se muestran los resultados de este análisis. Para permanecer imparciales y proteger los intereses de todas las organizaciones que se examinan, hemos decidido referirnos a los otros actores clave como Competidor 2 y Competidor 3.

TARJETA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL PREMIO A LA EMPRESA DEL AÑO

<i>Medición del 1-10 (1 = insuficiente; 10 = excelente)</i>			
Empresa del año	Innovación visionaria & Rendimiento	Impacto en los clientes	Puntuación promedio
CGS	9	9	9
Competidor 2	9	8	8,5
Competidor 3	8	8	8

*Innovación visionaria & Rendimiento***Criterio 1: Cubrir las necesidades insatisfechas**

Requerimiento: implementar un proceso sólido para descubrir las necesidades insatisfechas o mal cubiertas de los consumidores, y crear los productos o las soluciones necesarias para abordarlas eficazmente.

Criterio 2: Escenarios visionarios en relación a las tendencias

Requerimiento: incorporar escenarios de gran alcance a nivel macro en la estrategia de innovación, a modo de ser pioneros en la generación de soluciones y oportunidades de crecimiento.

Criterio 4: Implementación de mejores prácticas

Requerimiento: implementación de estrategias de alto nivel, compuestas por procesos, herramientas o actividades que generen un nivel de logro permanente y replicable.

Criterio 3: Estrategia “océano azul”

Requerimiento: foco estratégico en lograr una posición de liderazgo en un espacio de mercado potencialmente "sin competidores", manifestadas en barreras de entrada altas a posibles competidores.

Criterio 5: Rendimiento financiero

Requerimiento: sólido rendimiento en términos de ingresos, crecimiento de ingresos, margen operativo y otros parámetros financieros clave.

*Impacto en los clientes***Criterio 1: Relación Precio/Valor**

Requerimiento: los productos o servicios ofrecen la mejor relación precio/valor, en comparación con ofertas similares en el mercado.

Criterio 2: Experiencia de compra del cliente

Requerimiento: los consumidores sienten que están adquiriendo la mejor solución que cubre tanto sus necesidades como sus problemas.

Criterio 3: Experiencia de propiedad del cliente

Requerimiento: los consumidores están orgullosos del producto o servicio adquirido, y tienen una experiencia positiva durante la duración la vida útil del producto o servicio.

Criterio 4: Experiencia de servicio al cliente

Requerimiento: el servicio al consumidor es accesible, rápido, libre de tensiones y de gran calidad.

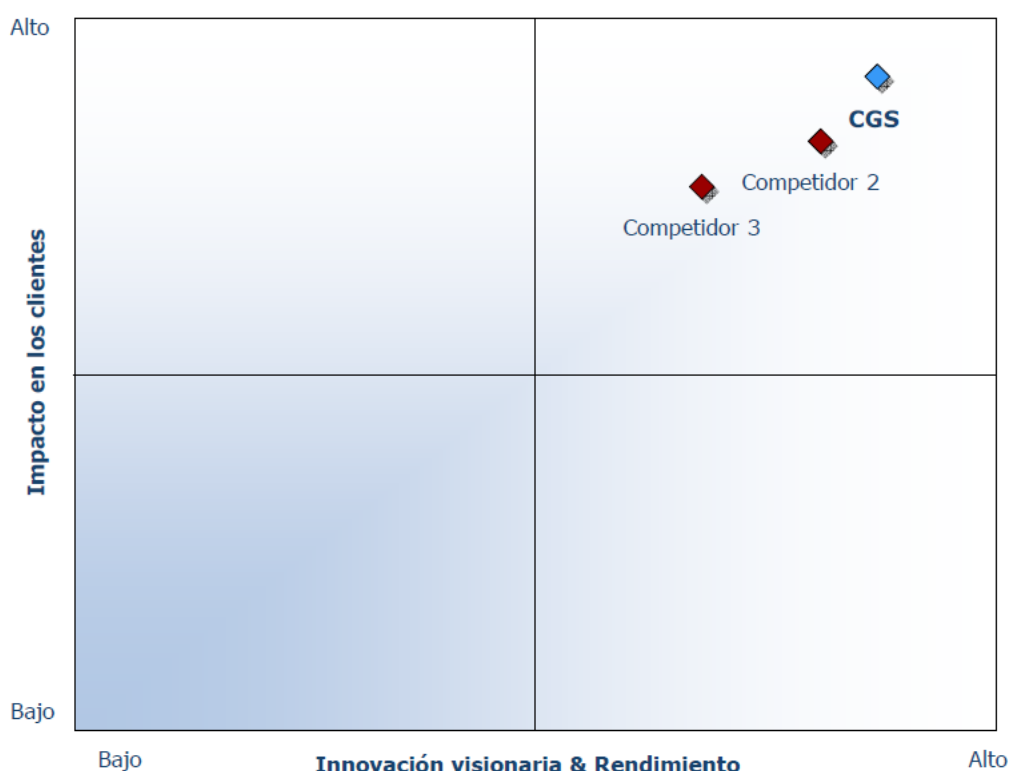
Criterio 5: Valor de la marca

Requerimiento: los clientes tienen una visión positiva de la marca y demuestran una alta lealtad hacia la misma.

Matriz para la evaluación

Una vez que todas las empresas han sido evaluadas de acuerdo con la Tarjeta de Puntuación para la Evaluación, los analistas pueden posteriormente posicionar a sus candidatos en la matriz que se muestra a continuación, la que les permite visualizar cuáles empresas son realmente innovadoras y cuáles aún no operan a niveles de excelencia.

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DEL PREMIO A LA EMPRESA DEL AÑO



La relación entre la “investigación de 360º” y los Premios a las mejores prácticas

Metodología de investigación

La metodología de investigación de 360 grados de Frost & Sullivan demuestra el rigor analítico de nuestro proceso de investigación. Esta metodología ofrece una visión en 360 grados de los desafíos, tendencias y temas de la industria por medio de la integración de las 7 metodologías de investigación de Frost & Sullivan. Muchas veces, las empresas tienen que tomar importantes decisiones de crecimiento basadas en una comprensión sencilla de su entorno, lo que las lleva a cometer errores tanto por acción como por omisión. Las estrategias de crecimiento exitosas se basan en una comprensión de los análisis de mercado, técnicos, económicos, financieros, de los consumidores, de mejores prácticas y demográficos. La integración de estas disciplinas de investigación en la metodología de 360 grados provee una plataforma de evaluación que permite establecer puntos de referencia para los actores de la industria e identificar a aquellos que están logrando altos niveles de rendimiento.

ANÁLISIS DE 360 GRADOS: VER EL ORDEN EN EL CAOS



Reconocimiento de las mejores prácticas: 10 pasos para estudiar, identificar y reconocer las mejores prácticas

Los Premios Frost & Sullivan sigue un proceso de 10 pasos para evaluar a los candidatos al premio y juzgar su idoneidad según los criterios seleccionados de mejores prácticas. La reputación y la integridad de los Premios se basan en una fuerte adherencia a este proceso.

PASO	OBJETIVO	ACTIVIDADES CLAVES	RESULTADO
1 Hacer seguimiento, seleccionar y filtrar	Identificar a los candidatos para recibir el premio a nivel mundial	- Llevar a cabo una investigación profunda de la industria - Identificar los sectores emergentes - Examinar las distintas geografías	Selección de los candidatos que potencialmente cumplen con todos los criterios de mejores prácticas
2 Llevar a cabo la investigación de 360 grados	Realizar una investigación exhaustiva de 360 grados de todos los candidatos seleccionados	- Entrevistar a líderes de pensamiento y profesionales de la industria - Evaluar la idoneidad de los candidatos según los criterios de mejores prácticas - Clasificar a todos los candidatos	Posicionamiento en la matriz del desempeño de todos los candidatos en relación el resto
3 Invitar a líderes de pensamiento en mejores prácticas	Llevar a cabo una examinación profunda de todos los candidatos	- Confirmar los criterios de mejores prácticas - Examinar la elegibilidad de todos los candidatos - Identificar todas las brechas de información	Perfiles detallados de todos los candidatos clasificados
4 Iniciar la revisión del director de investigación	Llevar a cabo una evaluación imparcial de los perfiles de todos los candidatos	- Generar ideas sobre las opciones de clasificación - Reunir distintas perspectivas sobre el rendimiento de los candidatos - Actualizar los perfiles de los candidatos	Priorización final de todos los candidatos elegibles y documento de apoyo de posicionamiento de mejores prácticas
5 Reunir a un panel de expertos de la industria	Presentar los hallazgos a un panel de expertos conformado por líderes de pensamiento de la industria	- Compartir hallazgos - Fortalecer los casos para la elegibilidad de los candidatos - Priorizar a los candidatos	Redefinir la lista de candidatos al premio priorizados
6 Llevar a cabo una revisión de la industria a nivel mundial	Llegar a consenso sobre la elegibilidad de los candidatos al premio	- Llevar a cabo una reunión con el equipo mundial para examinar a todos los candidatos - Evaluar de forma exigente la idoneidad con los criterios - Confirmar la inclusión de todos los candidatos elegibles	Lista final de los candidatos al premio que representen historias de éxito a nivel mundial
7 Realizar control de calidad	Crear materiales oficiales de consideración del premio	- Llevar a cabo actividades finales de punto de referencia del rendimiento - Redactar nominaciones - Llevar a cabo una revisión de calidad	Presentaciones de alta calidad, precisas y creativas de los logros de los nominados
8 Contactar nuevamente al panel de expertos de la industria	Finalizar la selección del ganador del premio a las mejores prácticas	- Revisar el análisis con un panel - Llegar a consenso - Seleccionar al ganador	Decisión sobre qué empresa se desempeña mejor en relación a los criterios de mejores prácticas
9 Comunicar el reconocimiento	Informar al ganador del reconocimiento del premio	- Presentar el premio al gerente general - Inspira la organización para un éxito permanente - Celebrar el rendimiento del ganador	Anunciar el premio y el plan con el objeto de que el ganador pueda usar el premio para mejorar su marca
10 Realizar acciones estratégicas	Una vez que se autorice, la empresa puede compartir las noticias del premio con sus partes interesadas y clientes	- Coordinar el alcance de los medios - Diseñar un plan de marketing - Evaluar el rol del premio en la planificación estratégica futura	Consciencia extendida del estatus del galardonado entre los inversionistas, los medios y los empleados

Sobre Frost & Sullivan

Frost & Sullivan, la Empresa de la Colaboración de Crecimiento, les permite a sus clientes acelerar su crecimiento y lograr posiciones de excelencia en crecimiento, innovación y liderazgo. El Servicio de Colaboración de Crecimiento de la empresa le entrega al Gerente General y a su equipo modelos exigentes de investigación y mejores prácticas para impulsar la generación, evaluación e implementación de estrategias de crecimiento fuertes. Frost & Sullivan cuenta con casi 50 años de experiencia colaborando con 1000 compañías, empresas emergentes y comunidades de inversión mundiales desde 31 oficinas en seis continentes. Para formar parte de nuestra Colaboración de Crecimiento, visite <http://www.frost.com>.