



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Comunicaciones

**ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO CON
STAKEHOLDERS PARA FORTALECER LA MARCA
ATENTO, ENTRE 2012 Y 2016**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Comunicaciones**

LUIS MIGUEL BARANDIARÁN DEJO

Asesor:

Wendy Domenack Bracamonte

Lima – Perú

2018

Índice

1. Introducción.....	1
2. Planteamiento del caso.....	5
2.1. Antecedentes y definición del problema.....	5
2.2. La empresa y el área funcional.....	8
2.3. Participación.....	9
2.4. Justificación.....	10
3. Referentes teóricos.....	12
4. Desarrollo del caso.....	19
4.1 Mapeo situacional.....	19
4.2 El punto de partida.....	19
4.3. Nuevo accionista, nueva visión, nueva estrategia.....	27
4.3.1. Business Marketing (clientes).....	30
4.3.2. (Potenciales) colaboradores.....	33
4.3.3. Communications (medios de comunicación)	36
4.3.4. Branding (awareness de marca)	40
5. Conclusiones.....	41
6. Recomendaciones.....	44
7. Referencias bibliográficas.....	46
8. Anexos.....	48

INTRODUCCIÓN

Toda empresa tiene como objetivos principales ofrecer un producto o servicio de alto valor (que no solo sea solo un commodity¹) y contar con un equipo de personas ágiles, eficientes y productivas. Ambos objetivos, que se pueden denominar también pilares, son igual de importantes y coexisten en toda la cadena de valor de la empresa. Primero porque se debe contar con un producto/servicio que enganche con el usuario final; y segundo, porque necesitas de un equipo hábil para generar el valor agregado que se promete al consumidor.

Otro pilar importante en una compañía es la innovación. Es ya una práctica común que cada cierto tiempo toda empresa reinventa (o evoluciona) lo que hace y la forma en la que lo hace; sobre todo ahora, en una era que es más digital y con un consumidor más demandante.

El presente trabajo expondrá y analizará las estrategias de relacionamiento de la empresa Atento, que desarrolla su actividad en la industria de centros de contacto, para fortalecer su marca en sus principales stakeholders: clientes, colaboradores y medios de comunicación. Con clientes, porque son quienes adquieren los servicios; con colaboradores, porque son la principal fuente para llevar a cabo los servicios; y medios de comunicación, porque son el vínculo para impactar en los dos primeros.

La industria de centros de contacto se caracteriza por ser un rubro de especialización de atención al cliente, netamente operativo. Es decir, proveer solo de la infraestructura necesaria (física, tecnológica y de recursos humanos) para llevar a cabo el contacto con usuarios finales, de acuerdo a lineamientos establecidos por el cliente contratante.

Además, la percepción que se tiene de este tipo de trabajo, con respecto a la infraestructura, es de un ambiente tétrico y cerrado, retribuido con un sueldo mínimo y

¹ Término con el que se hace referencia a un servicio básico o a una materia prima.

una labor exigente. Con respecto a esto último, es donde entra a tallar el importante rol que tiene la gerencia de Recursos Humanos - específicamente las áreas de Clima Laboral, Bienestar Laboral y Comunicaciones – para contrarrestar este impacto.

Cabe resaltar que es el comportamiento del mercado el que establece el sueldo que se asigna a los colaboradores, ya que es una labor que necesita de conocimientos mínimos y que no requiere de experiencia previa, por lo que, usualmente, son jóvenes en edad universitaria - que no tienen mayores responsabilidades - quienes postulan a estos puestos.

Volviendo a las características y percepción de esta industria, diferenciarse de este posicionamiento tradicional representó un reto, pues significó reorientar la estrategia de comunicación, identificando los frentes a influenciar y estableciendo los mensajes clave para cada uno de ellos. Atento es el líder indiscutible de la industria y como tal, tiene la responsabilidad de re inventarse y ser referente para el resto de empresas del rubro.

En los últimos años, la industria de centros de contacto ha tenido crecimientos importantes no solo en el Perú, sino también en Latinoamérica. Unos de los principales países que importa servicios de atención al cliente (en la industria se denomina a esto offshore o deslocalización), desde el siglo pasado, es Estados Unidos. De hecho, el principal mercado a quienes compraba este servicio era la India, pues los costos – comparado con los países emergentes del continente americano – eran mucho más bajos y el nivel de inglés era lo suficientemente bueno para una comunicación fluida con consumidores norteamericanos.

Con el transcurso de los años y la especialización y profesionalización de la industria de centros de contacto en Latinoamérica, específicamente a partir del siglo XXI, junto con un mejor nivel de inglés de algunos países, Estados Unidos empezó a ver a México, Centroamérica y Colombia como potenciales países para trasladar sus

operaciones tercerizadas de atención al cliente a locaciones más cercanas (el término en la industria se conoce como nearshore).

En todo este boom de exportación/importación de servicios, Perú, alrededor del año 2005, decide eliminar los impuestos a la exportación de servicios a fin de favorecer y potenciar la industria en el país. Esta iniciativa, junto a los bajos costos operativos y al acento neutro del peruano, ha permitido que actualmente el 30% del mercado de centros de contacto corresponda a la exportación de servicios.

Este logro se alcanzó gracias al trabajo gremial que hizo la Asociación Peruana de Centros de Contacto (APECCO). De hecho, esta organización (de la que Atento fue uno de los fundadores), que agrupa a las principales empresas del sector, trabaja arduamente para acercarse al sector gobierno a fin de potenciar la exportación de servicios (con la implementación de más zonas francas...en el Perú solo hay una, en Tacna) y la generación de más empleo formal (cambiando la legislación laboral, que actualmente solo permite contratar por cuatro u ocho horas a una persona).

Con el paso de los años, los canales de atención a los clientes han ido diversificándose a medida que han ido apareciendo nuevas herramientas. Tradicionalmente, y aun predominante, el teléfono es el canal de contacto más masivo que existe; sin embargo, ahora hay otros flujos de comunicación, a través de mensajes de texto, e-mails, redes sociales, etc., todos ellos atendidos por personas.

En los últimos dos o tres años, la tendencia en la industria es automatizar la gestión con usuarios finales, a través de la ampliación de las capacidades de inteligencia artificial, implementando bots y chats con tecnología semántica. En el caso de Atento, este know how² lo obtuvo gracias a una adquisición minoritaria en Keepcon, uno de

² Know how es un término que se utiliza en el ámbito empresarial y que hace referencia a la experiencia de un tema específico.

los principales proveedores de gestión automatizada de experiencia de cliente basada en tecnología semántica³.

El presente trabajo expondrá las estrategias y acciones de comunicación implementadas a partir del 2012, iniciando con un análisis situacional de lo realizado por la compañía hasta ese momento, hasta la ejecución de las acciones de comunicación alineadas a la estrategia de negocio, hasta el 2016.

³ Nota de prensa (2017). *Atento lanza su unidad de negocio Digital para impulsar la experiencia del cliente en la era digital.*

PLANTEAMIENTO DEL CASO

Antecedentes y definición del problema

El tema a presentar es el análisis de las estrategias de comunicación implementadas por Atento para fortalecer su marca, de cara a sus principales stakeholders: clientes, colaboradores y medios de comunicación. Cabe resaltar que los clientes, o potenciales clientes de la compañía, son empresas que tienen grandes volúmenes de usuarios finales y por ende una gran demanda de contacto por parte de ellos; por otro lado, por la naturaleza de la industria a la que Atento pertenece, los colaboradores son en su gran mayoría millennials⁴.

¿Por qué son importantes estos públicos de interés? Los clientes generan ingresos, los colaboradores son la mano de obra que generan dichos ingresos y los medios de comunicación permiten llegar a ambos, además de la sociedad en general, con mensajes claves para posicionar a la empresa.

Según un estudio de Frost & Sullivan (2017), Atento pertenece a la industria de centros de contacto que factura más de US\$ 520 millones (poco más del 30% proviene de la exportación de servicios) al año y da empleo a más de 47 mil personas. De ese total, la empresa tiene casi el 35% de participación de mercado y da empleo a más de 15 mil personas.

El término centro de contacto, o contact center, es una evolución del término call center, que hace referencia a cómo se llamaba al negocio en el siglo XX, en el cual el único medio de contacto masivo con usuarios finales era a través de llamadas telefónicas. A partir de finales de los años 90's e inicios del siglo XXI, aparecieron otros canales de interacción entre las personas, los cuales empezaron a ser utilizados por los call center para la comunicación con los consumidores: SMS, e-mail, chat, redes

⁴ Personas que nacieron a partir de 1980.

sociales, videollamadas y aplicaciones. Esta tendencia hizo que los call centers empiecen a denominarse contact centers, porque la interacción – o contacto – empezó a darse por medio de diversos canales de comunicación – en el negocio, esto se denomina plataforma multicanal.

Como se mencionó en la primera parte de este trabajo, la industria de centros de contacto se caracteriza por ser un rubro de especialización de atención al cliente, netamente operativo. Por ejemplo, un banco contrata los servicios de un contact center para llamar a los clientes, y hacerles recordar, que aún no han pagado la cuota de su tarjeta de crédito. Para llevar a cabo esta tarea, se necesita de un puesto físico de trabajo, una persona, un teléfono y una computadora.

Sin embargo, como toda empresa en toda industria, hay que ofrecer un valor agregado. Volviendo al ejemplo anterior, los centros de contacto, sobre todo las transnacionales, buscaron la manera de no solo recordar a los usuarios que tienen mora, sino de indagar las razones del por qué no han cumplido con su obligación y, a partir de la información recibida, llegar a un acuerdo para refinanciar la deuda y obtener una promesa de pago.

En ese sentido, Atento actualmente ofrece diversos valores agregados a sus stakeholders: a clientes, asesoría y consultoría para implementar o modificar sus políticas de atención al cliente a fin de incrementar los niveles de calidad y satisfacción de atención; a sus colaboradores, infraestructura con más de 15 mil m² de espacios al aire libre, actividades de camaradería, subvención de alimentos, rutas de acercamiento, entre otros; a los medios de comunicación, información de tendencias de mercado, sobre la migración de la atención del teléfono hacia los nuevos canales digitales; de cómo gestionar más de 15 mil empleados millennials; sobre reclutamiento digital; sobre capacitación en el puesto de trabajo; entre otros.

A partir de esto, el estudio de caso será de carácter descriptivo, recabando información cualitativa y cuantitativa, y tendrá como objetivo principal detallar y analizar qué

acciones se implementaron entre el 2012 y 2016 para lograr transmitir, efectivamente, mensajes que generen valor de marca a los stakeholders antes mencionados.

A partir del caso descrito, podemos plantear las siguientes interrogantes: ¿De qué manera las estrategias de relacionamiento implementadas, ayudaron a fortalecer la marca Atento con sus stakeholders? ¿Cómo se logró transmitir el diferencial de Atento a sus clientes, colaboradores y medios de comunicación?

El análisis a realizar se da en un contexto en el cual Atento pasa de ser parte del grupo Telefónica (español) al fondo de inversiones Bain Capital (estadounidense). La transacción de compra se realizó en el 2012 y el 1 de enero del 2013 se concretó el traspaso de acciones.

Este cambio de dueño permitió transmitir a los clientes y medios de comunicación que Atento pasaba a ser una empresa netamente independiente. Esto quiere decir que, por ejemplo, la compañía podía ahora trabajar con otras empresas como Claro o Entel, ya que el contact center ya no pertenecía a su principal competidor.

El estudio coincide con una coyuntura de reestructuración, en donde los focos principales de actuación consistían en el crecimiento acelerado de la cartera de clientes y la eficiencia operativa (hacer más con menos). Para lograr el primero, las propuestas comerciales tenían un mayor enfoque consultivo; y con respecto al segundo, se automatizaron varios procesos internos.

A partir de ese momento, la comunicación se volvió más agresiva, orientada en mostrarse como una empresa distinta a la competencia. Bajo el slogan “Better Experiences, Higher Value” (Mejores Experiencias, Mayor Valor), se implementaron acciones y mensajes comunicacionales para transmitir esta renovación de marca.

Los alcances del tema a investigar van desde la creación de acciones que connotan diferenciación, hasta los canales y relacionamiento con stakeholders para transmitir dicha diferenciación.

La empresa y área funcional

Según el boilerplate⁵ de los comunicados de prensa de la empresa:

Atento es la mayor empresa de servicios de gestión de relaciones con clientes y externalización de procesos de negocio (CRM/BPO⁶) en Latinoamérica y uno de los cinco mayores proveedores a nivel mundial en base a facturación. Atento es también un proveedor líder de servicios CRM/BPO nearshoring para compañías que desarrollan su actividad en Estados Unidos. Desde 1999, la sociedad ha desarrollado su modelo de negocio en 13 países y cuenta con una plantilla de 150.000 empleados. Atento cuenta con más de 400 clientes a los que presta una amplia gama de servicios CRM/BPO a través de múltiples canales. Sus clientes son empresas multinacionales líderes en sectores como las telecomunicaciones, la banca y las finanzas, la asistencia sanitaria, el consumo y la administración pública, entre otros. Las acciones de Atento cotizan bajo el símbolo ATTO en la Bolsa de Nueva York (New York Stock Exchange). (Boilerplate de notas de prensa)

En el Perú, la empresa factura más de US \$ 100 millones (Frost & Sullivan, 2017), está presente en 8 puntos de Lima y 5 ciudades del interior del país y emplea a más de 15

⁵ Se llama boiler plate o boilerplate a la información que incluye datos básicos de una organización que se coloca al término de una nota de prensa. Esta información tiene un valor documental para el periodista que está elaborando una noticia. (Wikipedia, 2017)

⁶ CRM/BPO es otro término con el que se conoce a los contact centers. CRM son las iniciales en inglés para Gestión de Relacionamiento con Clientes; y BPO para Externalización de Procesos de Servicios.

mil personas; sus principales clientes son empresas líderes en sus industrias, como telecomunicaciones, banca, consumo masivo, seguro, entre otros.

Según la web corporativa de Atento (2018), en la sección “Acerca de Nosotros”, la misión de la empresa es “Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes” y sus valores centrales son: Compromiso, Pasión, Integridad y confianza.

Es importante señalar que Atento, en todas sus geografías, se divide en dos grandes direcciones de negocio: Telefónica y Multisector. En Perú, el primero se divide en 8 gerencias y atienden todos los negocios de Telefónica; el segundo tiene 7 gerencias y gestiona la atención al cliente para el resto de empresas que contratan los servicios de Atento.

Sin bien es cierto la toma de decisiones las hace el gerente general, hay un comité de dirección que se encarga de aprobar los temas más importantes de la empresa, el cual se denomina Comité País y está conformado por: Gerente General, director de negocios Telefónica, director de negocios Multisector, gerente Comercial, director de RRHH, gerente de Finanzas, gerente de Eficiencia Operativa y gerente Legal.

Con respecto al área funcional, las actividades que serán objeto de estudio fueron realizadas por la jefatura de Comunicación e Imagen, puntualmente por la sub área de Comunicación Externa (la jefatura tiene además las siguientes divisiones que reportan a la dirección de RRHH: Comunicación Interna, Clima Laboral, Responsabilidad Social, y Eventos) y que reporta directamente al gerente general. La investigación abarcará los siguientes sectores de estudio: emisores, contenidos y audiencias.

Participación

Mi rol en este estudio es relevante. Trabajo en Atento desde el 2012, con el cargo de Analista Senior, desarrollando acciones de comunicación externa. Antes de la fecha

en mención, la jefatura de Comunicación e Imagen solo se encargaba de la comunicación interna. Mi experiencia previa en agencias de relaciones públicas, así como los logros que alcancé, me permitieron conseguir el puesto.

Desde entonces, todas las acciones realizadas entre el 2012 y 2016, que serán materia de análisis en este estudio, están enmarcadas en una estrategia central: Stakeholder Engagement⁷ (o relacionamiento con los públicos de interés).

Como preámbulo a las actividades que detallaré más adelante en este documento, mencionaré una acción implementada para clientes y otra para colaboradores. Para el primero, ideé una acción que permitía tener en un solo espacio a una gran cantidad de ejecutivos de empresas líderes en sus sectores, con el objetivo de presentarles una nueva solución de Atento y generar networking con el equipo comercial. Para colaboradores, en vista que las convocatorias de empleo en medios tradicionales dejaron de ser atractivas y no atraían a nuestro público objetivo, implementé una campaña de reclutamiento y marca empleo a través de Facebook.

Justificación

El objetivo del estudio es mostrar cómo una empresa internacional, con presencia en 13 países, ha venido trabajando sostenidamente en estrategias de relacionamiento con sus públicos de interés (stakeholder engagement).

Todas las acciones realizadas se enmarcan en la especialidad de Comunicación Empresarial, con mensajes y acciones ad-hoc para cada stakeholder identificado. Para este estudio, se analizarán las actividades realizadas para los siguientes públicos de interés de Atento: Clientes (y potenciales clientes), Colaboradores (marca empleo) y Medios de comunicación.

⁷ Acercamiento con los públicos de interés de una empresa, a través de la realización de acciones que generen presencia de marca.

Es importante estudiar las acciones, porque permitirán demostrar que para cada grupo funcionan mejor ciertas herramientas de comunicación que otras. Por ejemplo, a un potencial cliente le va a interesar saber acerca de una nueva solución de Atento en un foro empresarial; y un potencial colaborador va a estar más interesado en saber sobre los beneficios de trabajar en la empresa, y buscará esta información a través de Facebook.

Cabe resaltar que las actividades que se describirán tendrán un resultado cualitativo. Se realizarán entrevistas a personas clave de cada público de interés, a fin de demostrar que este valor intangible ha calado en los principales stakeholders.

El conocimiento nuevo que se espera producir con el desarrollo de la investigación es evidenciar que la cadena de valor de la empresa tiene que estar comprometida con la satisfacción de todos los stakeholders.

REFERENTES TEÓRICOS

El objeto de estudio de este trabajo gira en torno a la Comunicación, tanto desde un punto de vista explícito como implícito (Costa, 2012, p. 53). Por ello, es importante identificar que hay acciones concretas que permiten transmitir directamente mensajes, pero también hay otras acciones que connotan mensajes. Es fundamental hacer hincapié en ciertos conceptos teóricos, ligados al término comunicación, que permitan entender mejor lo que se describirá.

Partiendo de lo más esencial, para este trabajo es importante entender qué es la Comunicación. Según Guillermo Ballenato (2018, p. 37), la comunicación es un proceso de transmisión y recepción de señales – ideas, mensajes, datos – mediante un código que es común tanto al emisor como al receptor. Trasladando esta definición al ámbito organizacional, la empresa vendría a ser un generador de grandes volúmenes de información, las cuales necesita transmitir a sus públicos de interés o stakeholders.

Aquí viene otro término que se utilizará mucho en el presente trabajo de investigación, stakeholders o públicos de interés:

Los públicos a los que se pretende llegar con numerosas acciones de comunicación que la empresa decida emplear, y que se definen en función de distintos criterios dependiendo de su vinculación con el fenómeno que se considere, reciben el nombre de públicos objetivo o población objetivo de las acciones de comunicación. (Conesa et al., 2007, p. 67)

Por otro lado, Joan Costa, en su libro *El Dircom de hoy* (2012, p 23) dice que “este término abarca a los empleados, accionistas, agentes bursátiles, distribuidores, líderes de opinión, prescriptores, proveedores, asociaciones de consumidores y usuarios (estas últimas con un creciente poder crítico e influencia social)”. Además, el mismo autor dice que:

La noción de stakeholders, que surgió en defensa de los intereses de los accionistas ante las experiencias de fraudes, maquillaje de cuentas financieras, abusos de información privilegiada, etcétera, se ha ampliado cualitativamente a otros tipos de públicos, entre quienes la motivación económica y el temor a pérdidas se combinan con otras expectativas. Ha sido esta mirada desconfiada, de reojo entre la empresa y esos públicos concretos la que ha reivindicado el viejo concepto de “reputación”. (Costa, 2012, p. 23)

Esta noción que menciona Costa es cierta, sobre todo la reivindicación del concepto de reputación, que va muy de la mano de la ya conocida frase “no basta con serlo, hay que parecerlo”. Es así que Costa entiende que:

La comunicación es la acción de transferir de un individuo – o una organización – situados en un momento y un lugar dado, mensajes o informaciones a otros individuos – u otros sistemas – situados en otro momento y en otro lugar, según intenciones y objetivos diversos, y utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común. (Costa, 2012, p. 32)

Es importante recalcar esta definición que hace el autor, sobre todo la parte donde menciona “intenciones”. El objetivo de una empresa es que todos sus públicos de interés sepan qué hacen, o planean hacer, para generar beneficios bidireccionales. Por ejemplo, tomando como referencia la empresa Atento, esta tiene intención de que sus clientes y potenciales clientes sepan acerca de un nuevo servicio que les permitirá ahorrar costos de atención a usuarios finales, en 10%; o que sus empleados se enteren de los nuevos beneficios que se han implementado para ellos y que se extienden a sus familias; que sus proveedores se alineen a los nuevos parámetros de la cadena sostenible, etc.

Por ello, “las relaciones empresariales con su entorno social sobrepasan el estrecho punto de mira comercial para desbordarlo en una amplia y diversa visión estratégica que debe impregnar la gestión global de la empresa” (Costa, 2009, p. 45).

A partir de esta visión estratégica, es que los comunicadores de las compañías diseñan y ejecutan una variedad de acciones, segmentados y priorizados por públicos de interés; el orden de importancia de cada uno de ellos lo define la alta dirección, de acuerdo a la estrategia y objetivos de negocio. Sobre esto, Villafañe dice que “apuntar un modelo general que ilustre lo que es un plan estratégico de Imagen resulta un ejercicio un tanto retórico puesto que, necesariamente, es preciso conocer antes la estrategia empresarial, la cual está gobernada a través de sus políticas funcionales” (Villafañe, 2008, p. 198).

No todos los stakeholders tienen la misma relevancia para la compañía por lo que conviene establecer una jerarquía entre ellos y definir los objetivos de reputación concretos para cada uno, de acuerdo con la visión reputacional y el proyecto empresarial vigente. (Villafañe, 2013, p. 28)

La puesta en marcha de las iniciativas conllevarán a la generación de la imagen de la empresa por parte de estos stakeholders, quienes a partir de un conjunto de atributos y valores, definen su conducta y opiniones hacia la misma (Costa, 2009, p. 53):

La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro – directa o indirectamente – son asociadas entre sí (lo que genera el significado de imagen) y con la empresa, que es su elemento inductor y capitalizador. (Costa, 2009, p. 53)

Al respecto, el mismo autor señala sobre la imagen de la empresa:

Los individuos, el público, son el centro de esta imagen mental, pues esta se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales. De modo que la imagen “de” la empresa es la imagen que está “en” la cabeza de la gente. Y por ser una imagen psicosociológica, y no una cosa o un objeto, la empresa solo puede gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones y comunicaciones. (Costa, 2009, p. 53)

Por otro lado, y siguiendo en línea con el concepto de la imagen de la empresa, Justo Villafañe dice:

La concepción gestáltica de la Imagen Corporativa es bastante razonable; básicamente, supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de inputs transmitidos por una empresa. Pero como en todo proceso de conceptualización, y el de formación de la Imagen de una compañía no es una excepción, el receptor contribuye decisivamente en lo que al resultado final se refiere, es decir, existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo. (Villafañe, 2008, p. 24)

Otro término, y que se conjugará con la palabra stakeholder, es engagement. El stakeholder engagement, o relacionamiento (de la empresa) hacia los stakeholders, fue el punto de partida para la estrategia que ha guiado todas las acciones de comunicaciones de Atento desde el 2012.

Es indispensable que para que este compromiso de la empresa cale en sus públicos de interés, a través de las acciones planificadas, toda la organización debe estar orientada en trabajar para satisfacerlos. Es aquí en donde entra a tallar el trabajo de

los líderes de la organización con sus equipos, para generar un clima laboral que motive a los empleados a la consecución de los objetivos de la empresa. Por experiencia, se puede afirmar que un colaborador comprometido y motivado en la realización de su trabajo, cumpliendo objetivos puntuales, contribuye de forma exitosa en los logros de una empresa. Para ello es necesario tener “la casa ordenada” con políticas de Recursos Humanos que aseguren, o garanticen, la realización de esta gestión y, además, contar con un área de Comunicación Interna que mida “el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa y, más generalmente, evalúen su clima interno” (Villafañe, 2008, p. 244).

Dentro de las comunicaciones estratégicas, hay un término que merece ser mencionado: Relaciones Públicas. “Las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos” (Xifra, 2015, p. 17).

Es importante resaltar esta definición del concepto de las relaciones públicas (RRPP) y hacer hincapié en el término “adaptación”, ya que dentro de todos los elementos o prácticas comunicables dentro de una organización, hay que segmentarlas y adaptarlas para despertar el interés de cada stakeholder a fin de impactarlo efectivamente. Esto va muy de la mano con lo que sostiene Rey y Bartoli (2008) en su libro Reflexiones sobre el management de la comunicación: “La comunicación tiene una riqueza y una individualidad muy fuerte, dicho de otra manera, no se puede aplicar lo mismo en distintas situaciones ni a distintas personas” (p. 64).

Las comunicaciones estratégicas deben estar alineadas, siempre, a los objetivos de negocio de la empresa⁸ y tienen que ser coherentes entre lo que se hace y dice (y viceversa). Por ello, es necesario impactar eficazmente en los públicos de interés, por

⁸ Se debe señalar que los objetivos de negocio no solo responden a resultados financieros, sino también de eficiencias y del capital humano.

lo que es imprescindible de que las acciones de comunicación estén alineadas y aprobadas desde el más alto nivel:

La práctica de las relaciones públicas tiene sentido y es eficaz si se considera como una función directiva en el seno de las organizaciones, a imagen y semejanza de otras funciones corporativas. Solo así serán esenciales para el desarrollo de cualquier estructura social que las aplique. De ahí que el responsable de las relaciones públicas deba de participar en todas las discusiones, y al más alto nivel.

Para participar en la toma de decisiones, el responsable de relaciones públicas debe formar parte de la coalición dominante, del grupo que detenta el poder en la organización: equipo directivo, junta directiva, consejo de administración, etc. (Xifra, 2015, p. 25)

Por otro lado, Rey y Bartoli (2008) también reflexionan sobre la importancia de la alta dirección en las comunicaciones estratégicas: “es bueno que tomemos conciencia de que las relaciones públicas así como las comunicaciones corporativas nunca serán verdaderamente efectivas a menos que sean desarrolladas en lo más alto de la organización reportando al primer nivel del management” (p. 54).

Volviendo al concepto de impacto eficaz, se debe tener en cuenta que las comunicaciones no solo buscan transmitir información per se, sino, también, tienen el objetivo de crear valor intangible de marca:

El proceso de comunicación no solo se vuelve estratégico cuando está dirigido a lograr objetivos del negocio, sino también cuando permite el desarrollo de significados compartidos y trasciende la dimensión tangible de los productos y servicios, generando vínculos intangibles por medio de relaciones con los diferentes actores de la sociedad. (Ferrari y Franca, 2012, p. 17)

Por otro lado, en una entrevista en el diario El Peruano, el director de la reconocida agencia Arial Comunicaciones, sostuvo que las relaciones públicas constituyen una poderosa herramienta que ayuda a la reputación de una empresa (Pérez, C. El Peruano, 2017).

El ejecutivo, en la misma entrevista, menciona algunos beneficios de las relaciones públicas que vale la pena destacar para el presente estudio:

Aumentan el conocimiento (Awareness): Establecer vínculos con los medios de comunicación hasta convertirse en una fuente de información confiable ayudará a su marca a posicionarse y a diferenciarse en el mercado.

Refuerzan el posicionamiento en el mercado: Contar con un plan estratégico de relaciones públicas ayudará a diferenciarse de los demás y a obtener mejores resultados para su organización.

Generan nuevos clientes potenciales: El aumento de visibilidad de su marca mediante una presencia estratégica en los medios de comunicación refuerza su credibilidad.

Consolidan la credibilidad de su organización: Cuando su empresa se convierte en una fuente de información útil para las personas o los medios se potencia la credibilidad.

Posicionan como fuente veraz para los medios: Las relaciones públicas establecen un diálogo productivo entre su empresa y los medios periodísticos.

Construyen y gestionan su reputación online: Tenga presente que cada vez más decisiones de compra se inician con una búsqueda en línea.

Tienen un efecto duradero: La ventaja particular de las relaciones públicas es que generan un efecto positivo a largo plazo. (Pérez, C. El Peruano, 2017)

DESARROLLO DEL CASO

Mapeo situacional

Antes del 2012, Atento no contaba con un área enfocada en la comunicación externa. La comunicación hacia los clientes contratantes y prospects (clientes potenciales) se limitaba a un brochure en donde solo se especificaba los servicios que la empresa tenía a disposición, soportado en una plataforma multicanal; y el diferencial era tener diversas certificaciones de calidad, como ISO's, Premio Nacional a la Calidad, Fundibeq (Premio Iberoamericano a la Calidad), entre otras.

La comunicación de la marca empleo se limitaba con una página de fans en Facebook, sin embargo, tenía como objetivo ser un canal de comunicación interna adicional a los que ya se tenía (Intranet, circuito cerrado, carteleras, etc.).

Con respecto a prensa, las únicas acciones que se realizaba era el envío de notas de prensa a periodistas con información relevante para la empresa, pero no para los medios de comunicación. Entendamos que en el periodismo, lo relevante, o noticioso, debe cumplir con ciertos factores, como la cantidad de personas que se ven impactadas por algún acontecimiento, así como la proximidad a la misma.

El punto de partida

Por lo descrito, la gerencia general aprueba la creación de una plaza para incorporar al equipo de Comunicación e Imagen, un especialista en comunicación externa. Una vez contratado, el punto de partida fue identificar a los stakeholders de la empresa e indagar qué elementos diferenciales tenía Atento para impactar en cada uno de ellos.

El siguiente paso fue tomar en cuenta la estrategia local, la cual se desprende de la global que la define el Comité de Dirección, liderado por el CEO. El reto estratégico de Perú en el 2012⁹ fue:

Lograr un porcentaje de OIBDA¹⁰ por encima del mercado local, que permita seguir siendo la operación más rentable del Grupo, acompañado de un crecimiento en ingresos del 8,2% sobre la base de soluciones y productos de alta calidad, logrando satisfacción de clientes y empleados por encima del 80%.

Este último se sostenía en 3 pilares: Negocio, Procesos y Personas, los cuales se disgregaban en estrategias puntuales¹¹:

Negocio (pilar 1)

Crece Rentablemente en Multisector: Lograr una oferta diferenciada de servicios que posicione a Atento en el nivel superior del sector; trasladando este diferencial a precios premium con un modelo de negocio de riesgo compartido con el cliente:

- Incrementar la participación del Sector Gobierno en la cartera de negocios de Atento.
- Incrementar la venta de productos diferenciales y soluciones multicanal.

Servicios de valor agregado a Telefónica: Implementar nuevos servicios de Atención presencial dentro de la estrategia de mejora de atención al cliente de Movistar Perú, en la nueva empresa integrada fija/móvil:

⁹ Workshop Estrategia (2012). *Estrategia Retos e Iniciativas locales Perú*.

¹⁰ Operative income before depreciations and amortizations – Ingresos operativos antes de depreciaciones y amortizaciones

¹¹ Workshop Estrategia (2012). *Estrategia Retos e Iniciativas locales Perú*.

- Desarrollar con Movistar Perú una nueva estrategia de atención multicanal que permita trasladar eficiencias a Telefónica, mejorando márgenes para Atento.
- Integrar voz con otros canales dentro de una misma atención en el segmento masivo.
- Implementar tres tiendas de atención presencial para en el año 2012.
- Alcanzar una reducción de 1.5% de COV¹² en los servicios multicanal.

Deslocalización Argentina – Perú: Gestionar de forma eficiente el proceso de deslocalización de servicios de Movistar Argentina de 500 PA´s¹³ entre enero y agosto de 2012:

- Cumplir los cronogramas de implementación en tiempo y forma a total satisfacción del cliente contratante (ECC¹⁴ > 80%).
- Mantener los niveles de calidad de servicio y satisfacción de usuario final que tiene la operación de Movistar de Atento Argentina con estándar COPC¹⁵ (1500 puntos en auditoría COPC al finalizar 2012).

Procesos (pilar 2)

Eficiencia Operativa: Optimizar la planificación, uso y costo de los recursos operativos, de manera que la operación de Perú pueda compensar vía eficiencias, el impacto en los costos operativos, producto del incremento estructural de costos del mercado local:

- Mejorar en 2.2% el COV%.

¹² Costo Operativo Variable.

¹³ Posición de atención de los teleoperadores.

¹⁴ Encuesta de Cliente Contratante.

¹⁵ Certificación de calidad exclusiva para empresas en la industria de centros de contacto.

- Mejorar la utilización de servicios piloto en 5% anual respecto a sus actuales niveles.
- Mejorar la productividad de servicios piloto (se espera un 7% último trimestre 2012).
- Cumplir con el NPS¹⁶ solicitado por los clientes de los servicios Piloto.
- Reducción en 30% de las penalizaciones en servicios piloto.

Personas (pilar 3)

Desarrollando Talento: Diseñar e implementar un programa de desarrollo de Talentos que permita:

- Asegurar que Atento cuente con el talento requerido para el presente y futuro.
- Responder a los desafíos organizacionales, potenciando el crecimiento, desarrollo, línea de carrera y sucesión de nuestros colaboradores.
- Facilitar la atracción, retención y fidelización de nuestras personas.
- Reducir la rotación en 1%.
- Asegurar la presencia de Atento en la lista Great Place to Work.

En línea con la estrategia de negocio para el año 2012, la nueva área de Comunicación Externa elaboró un plan que tenía como objetivo central “construir una estrategia de stakeholder engagement para impactarlos de manera constante con mensajes y enfoques diversos, priorizando aquellos que sean más relevantes para los objetivos de negocio y el posicionamiento de la empresa”¹⁷.

¹⁶ Net Promoter Score – es la medición del nivel de satisfacción de los usuarios finales tras ser atendidos.

¹⁷ Plan PR Atento (2012). *Plan de Comunicación Externa*.

Se identificaron a 6 stakeholders y para cada uno de ellos se establecieron diferentes acciones¹⁸:

Medios de comunicación

Acciones:

Encuentros de relacionamiento

Generación de entrevistas

Suministro de información

Opinión pública

Acciones:

Comunicar la obtención de certificaciones y lanzamiento de nuevos servicios

Difundir acciones de RS

Clientes

Acciones:

Realización de workshops

Cocktail de fin de año

Detalle en fechas especiales

Suministro de información

Colaboradores

Acciones:

Generar mayor awareness sobre Atento como lugar de trabajo (en ferias laborales, institutos, universidades, medios de comunicación)

Entidades de Gobierno

Acciones:

Encuentros de relacionamiento

¹⁸ Plan PR Atento (2012). *Plan de Comunicación Externa*.

Ejecución de obras por impuesto

Mapeo de funcionarios clave que impacten directamente al negocio

Cámaras de comercio

Acciones:

Suscripción a la Cámara de Comercio de Lima y AMCHAM¹⁹

Participación activa en las cámaras miembro

Con la estrategia y las acciones definidas, se procedió en identificar las fortalezas de la empresa. Lo interesante, o ventaja, es que Atento tiene a disposición diversos elementos que permitieron, y aún permiten, posicionar esta diferenciación. En primer lugar la infraestructura; el más grande de sus 4 sites tiene más de 44 mil m² de área y se asemeja mucho a un campus universitario, ya que más de 15 mil m² lo conforman áreas verdes, jardines, sala de descanso, cancha de fútbol y comedor. ¿Cómo beneficia esto al cliente contratante? Le asegura que los teleoperadores tengan un espacio de relax, lo que se traduce en un menor estrés y una mejor atención a los usuarios finales. Todos pueden imaginar que el nivel de estrés que un empleado puede tener es alto si todo el día escucha quejas o reclamos...nadie se contacta con una empresa para felicitarlos por la excelente velocidad de internet que tienen en sus celulares o por la inigualable calidad HD en el servicio de cable que han contratado.

Muchas de las acciones planteadas fueron realizadas a lo largo del 2012, sin embargo, ciertos stakeholders y acciones se priorizaron por pedido del Comité País:

La identificación y diferenciación de los distintos tipos de públicos constituye un fenómeno complejo. Por este motivo, será preciso que la organización lleve a cabo un análisis estructural detallado de cada uno de los mismos, en el que la alta dirección de la empresa se posicione en una postura determinada en cuanto

¹⁹ Cámara de Comercio Americana en el Perú.

al planteamiento estratégico de comunicación al servicio de la empresa.
(Conesa et al., 2007, p. 60)

Por su decisión (del comité país), se puso mucho foco en los clientes y se creó un Newsletter, un canal de comunicación, de edición mensual, que sirvió para suministrar información de primera mano y relevante de Atento (con artículos redactados por los gerentes y notas de prensa), la industria y tendencias en la atención al cliente.

También, se implementó acciones de marketing directo con los clientes, con detalles por fechas importantes o misceláneas, como por ejemplo: día de la secretaria, día del padre y de la madre, día del juego, cumpleaños y navidad. En el anexo 1 se visualiza ejemplos de estas acciones.

Además, una acción que se hizo a inicios de año, y que sirvió para el adecuado manejo de una entrevista y la transmisión efectiva de mensajes, fue un media training. Se impartió a cinco miembros del Comité País: Gerente General, director de RRHH, director de negocios Telefónica, director de negocios Multisector y gerente Comercial.

La puesta en marcha de lo descrito en los últimos 3 párrafos se dio con la acción más importante del 2012, que fue el lanzamiento de una nueva área de negocio denominada Xperience, unidad especializada en experiencia del cliente, que orientaba sus soluciones en dos frentes: cliente y empresa²⁰:

A nivel del cliente, permiten identificar las expectativas, niveles de satisfacción y de recomendación de los mismos, así como confirmar los atributos más importantes en el producto y/o servicio para el consumidor. Además, identifica los aspectos emocionales que generan un apego afectivo a la marca (insights²¹).

²⁰ Nota de prensa (2012). *Atento lanza Xperience: nueva unidad de negocio especializada en Experiencia del Cliente.*

²¹ Comportamiento intuitivo hacia determinada situación, persona o cosa.

A nivel de la empresa, permiten hacer el diagnóstico de la conveniencia de las actividades relacionadas a la atención del cliente. Esta es una visión hacia dentro de la empresa, ya que se evalúan desde la sinergia entre las áreas, hasta las percepciones y actitud de sus colaboradores, con el fin de identificar los puntos críticos que dificultan el logro de una experiencia exitosa en el consumidor.

La comunicación de este lanzamiento se orientó con especial énfasis a clientes y medios de comunicación, con los siguientes mensajes clave²²:

Surge como parte de la evolución natural de Atento, gracias a toda la experiencia acumulada en la compañía sobre relacionamiento con clientes durante los 13 años que tenemos en el mercado.

Cuenta con un enfoque innovador, ya que combina técnicas de investigación con el diagnóstico de los aspectos que dificultan una experiencia fidelizadora – adictiva en el cliente.

Realiza consultoría 360°, a través de un equipo humano especializado y multidisciplinario con un enfoque consultor y de análisis de las expectativas y diseño de experiencia del cliente a través de la cadena de valor, ayudando a las empresas a diseñar procesos que permitan una experiencia fidelizadora.

El lanzamiento de la nueva unidad de negocio para clientes, y potenciales clientes, se hizo en un evento que estuvo tematizado como una clase de cocina, en donde un reconocido chef indagó entre algunos de los asistentes, rasgos de personalidad y humor del momento, para improvisar un plato de comida que los satisfaga. Es decir, identificó insights para satisfacerlos; de esta forma, se introdujo el lanzamiento de

²² Xperience (2012). *Principales ideas fuerza negocio*.

Xperience, que como se ha mencionado líneas más arriba, identifica los aspectos emocionales de los consumidores que generan un apego hacia una marca.

Esta forma de comunicar el nuevo servicio “no se limitó a enviar mensajes, sino a intercambiar actos y significados” (Costa, 2012, p. 32). “La comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica. Porque todo significa” (Costa, 2012, p. 45).

A nivel de prensa, se gestionó una entrevista, en primicia, con Semana Económica. En ella, el gerente general da por primera vez una entrevista, a manera de radiografía, de Atento, el sector y el lanzamiento de Xperience. Fue una entrevista de dos páginas súper positiva, que se puede visualizar en el anexo 2. Luego del lanzamiento oficial con clientes, se distribuyó una nota de prensa a periodistas, resaltando las características del nuevo producto con los mensajes claves descritos líneas más arriba.

A lo largo del año se realizaron un total de 11 acciones con clientes y se obtuvieron 121 impactos en medios de comunicación: 31 web, 83 escritos y 7 en TV.

Nuevo accionista, nueva visión, nueva estrategia.

En el 2013, la estrategia de la compañía cambia a raíz de la adquisición de Atento por parte de Bain Capital. Este fondo de inversión estadounidense tuvo como objetivo principal facturar más y gastar menos, además de cotizar en la Bolsa de New York; esto se traducía en tener más clientes y aumentar la venta de servicios con los ya existentes, y reducir costos de la operación y actividades naturales del propio negocio a través de la automatización de ciertos procesos, con el objetivo de hacer más rentable la empresa, así como fortalecer su reputación corporativa.

La Reputación institucional o corporativa es, pues, un capital de confianza, de solvencia financiera y se solvencia ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados (stakeholders y, por extensión otros públicos) otorgan

a la empresa. El origen de este redescubrimiento del viejo concepto de reputación está en las empresas cotizadas en Bolsa y en los estruendosos casos de corrupción, abusos de información privilegiada, ingeniería financiera (afectando sobre todo a los intereses de los accionistas e inversores), daños al medio ambiente, explotación de la mano de obra infantil, etc. que vienen estallando en los últimos tiempos. (Costa, 2012, p. 102)

Para lograr eficiencias y trasladar este diferencial a los públicos de interés de la empresa, el Comité Ejecutivo implementó algunas medidas.

A nivel de negocio, se crea el Command Center (o centro de comando), el cual eleva los índices de productividad y dimensiona la cantidad de personal que se necesita para cada servicio, mediante la realización de pronósticos, monitoreos en tiempo real, análisis de tendencias y la optimización de procesos; lo que permite al cliente contratante tomar decisiones mucho más acertadas a la realidad para no descuidar la atención a sus clientes. Por otro lado, permite a Atento tener al personal necesario a las horas indicadas, para optimizar las horas posición.

También, se introduce un área de Business Intelligence²³ encargada de recoger los datos de la operación y analizar el comportamiento de los usuarios finales, a partir de los contactos realizados por agentes de Atento, para proponer mejoras a fin de incrementar los niveles de satisfacción de los consumidores y para elevar los índices de venta, venta cruzada y recobro.

Con respecto a eficiencias en Recursos Humanos, se hicieron dos grandes cambios para reducir los tiempos de evaluación y capacitación de candidatos. Para el primero, se revolucionó la forma en cómo se evalúa a los candidatos y se introdujo Hire IQ, una metodología automatizada que redujo de 4 a 1 hora la evaluación de un nuevo agente.

²³ Inteligencia de negocio.

De la mano está la formación que se da las personas que entran a trabajar a la empresa. Es así que se implementa una metodología denominada Simulator, que traslada la capacitación tradicional del aula al futuro puesto de trabajo que los teleoperadores tendrán. Esto permite una formación más acelerada, ajustada a la realidad y con una reducción significativa en la curva de aprendizaje. Así, se garantiza una rápida inserción del capital humano en la operación, sin caídas en los niveles de atención.

Este enfoque de tener agentes mejor preparados no es ajeno a la coyuntura empresarial global:

Con la cultura de servicio y las personas situadas ahora en el primer plano, las empresas redescubren los Recursos Humanos, y con ello se impone la exigencia interna de Formación e Información, los Programas de Calidad, la Cultura organizacional conforme a la misión y visión de la empresa, y la Comunicación Interna como vehículo integrador y propulsor. (Costa, 2009, p. 22)

Todos los elementos descritos son la parte de un todo: experiencia de cliente. Este todo fue el punto de partida en la estrategia de comunicación implementada para trasladar el “serlo” al “parecerlo”.

Desde que Atento inició operaciones en 1999, siempre ha tenido la mayor participación de mercado y como líder, tiene la responsabilidad de marcar la tendencia en la industria. Por ello, la empresa empieza a añadir valor agregado al negocio (tal como se ha descrito líneas más arriba) que le permite desligarse del posicionamiento tradicional de proveedor logístico y convertirse en uno con un perfil consultivo.

Este nuevo enfoque de negocio necesitó ir de la mano con un renovado plan de comunicación que le permita posicionarse como tal. Con un nuevo accionista y con un nuevo slogan “Better Experiences. Higher Value”, a partir del 2013 inicia un nuevo plan

de posicionamiento, enfocado en tres ejes: Business Marketing (clientes), Communications (medios de comunicación) y Branding (awareness de marca). Sin embargo, en Perú se implementó un eje adicional: colaboradores.

Business Marketing (clientes)

Las acciones implementadas anteriormente (en el 2012) continuaron, como por ejemplo los saludos por fechas especiales y el newsletter; y se introdujeron nuevas acciones:

- Site visits: la acción busca “vender” el centro laboral, que tiene una infraestructura única en el Perú y, muy probablemente, Latinoamérica. Además, no solo es importante que los clientes y potenciales clientes sepan qué hace Atento, sino también dónde y cómo.
- Café Express (desayunos de negocio de una hora): permite reunir a todo el target de Atento en un solo lugar para darles a conocer una nueva solución que se haya implementado localmente o en otra operación de Atento en el mundo. Esta idea nace del formato de round tables con periodistas.
- Eventos sociales: las acciones de relacionamiento son importantes y casi siempre se dan en un formato de cocktail. A fin de romper esta “tradición” y transmitir diferencial, las reuniones se trasladaron a una cocina en donde un reconocido chef impartía clases de cocina a los clientes y ejecutivos de Atento. Una actividad y experiencia única. Esta actividad se realizó con la empresa Urban Kitchen.
- Videos en formato de entrevista para canal de Youtube: el objetivo de esta iniciativa era que los ejecutivos de Atento transmitan sus opiniones sobre un determinado tema, enfocado en sectores claves y resaltando la importancia de la experiencia de cliente.

- Solución para sordomudos: si bien es cierto esta acción no se ha podido implementar aún, tiene todo el potencial para generar un fuerte posicionamiento y diferencial de la empresa y convertirse en el primer contact center en ofrecer un servicio de atención a personas sordomudas.

- Contacto verde: consiste en medir el CO2 que la operación de Atento genera para posteriormente compensarla mediante la compra de bonos de carbono, puntualmente en plantaciones de árboles de castaña en Madre de Dios. De esta forma, todos los contactos que Atento realiza en nombre de sus clientes son “verdes”.

Sobre las acciones implementadas a clientes, hay opiniones divididas entre el actual y el ex gerente general de Atento. El primero, Normand Barahona, considera que las acciones:

Sirvieron para posicionar los atributos de Atento, pero creo que no supimos darle constancia en el tiempo; como que estas actividades en algún momento eran intensas luego se bajaba en la intensidad, algunas terminaban quedando como un poco descolgadas. (N. Barahona, comunicación personal, 14 de mayo de 2018)

La percepción de Normand es cierta, sin embargo en los años que se implementaron las actividades, él era aún director de negocios y el decisor en la ejecución del plan de comunicación externa recae sobre el gerente general (tal como se mencionó en la sección de La Empresa y el Área Funcional), quien tenía pleno conocimiento de las razones por las cuales las acciones no se daban tan seguido o se dejaban de hacer. Estas razones eran: recorte de presupuesto que la empresa realizaba a mediados de año, con el objetivo de alcanzar el número de rentabilidad que se fijaba cada inicio de año; o porque había algún tema crítico con algún servicio que se tenía que superar antes de llegar a los clientes con mensajes positivos de la marca. Hay que tener en cuenta que “la comunicación no genera reputación a una empresa; lo que hará reputada a esa compañía será su realidad corporativa: sus resultados económicos, la

calidad de sus productos, un comportamiento ético y responsable” (Villafañe, 2013, p. 48).

Por otro lado, José Antonio Iyo, gerente general durante los años en que se está analizando este trabajo y responsable directo del plan de comunicación externa de Atento, se encuentra satisfecho con todo el despliegue de acciones que se implementaron (en el Anexo 4 está la transcripción de la entrevista a José Antonio); sin embargo, mencionó una práctica que nunca se pudo llevar a cabo:

Hay un atributo que no logramos comunicar que es básicamente la capacidad que podemos tener nosotros de sorprender al cliente y de manejar información. Una de las cosas que siempre quise que haga el área fue tener información mucho más detallada de los clientes que permita sorprenderlos. Por ejemplo, el día que sea su aniversario de matrimonio que le llegue una tarjeta de saludo por ese día. Es decir, que el cliente vea que la empresa es capaz de tener cierta información y manejarla en momentos clave, de manera que se sorprenda y diga “wow, esta gente se preocupa por detalles...si es capaz de hacer este tipo de cosas, con mis clientes también va a ser capaz de hacer lo mismo”. Esto parte de tener insights de los decisores, o de los influyentes en los decisores, y tener información que nos permita conocerlos un poco más allá de su cargo laboral, más allá de sus años de experiencia o en la empresa en donde están; tener información más personal del cliente que ayudan a la personalización creo fue lo que faltó. (J. Iyo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018)

Con respecto a esta observación de José Antonio, la sub área de Comunicación Externa recurrió a su fuente principal de información en lo que a clientes respecta: los gerentes de negocio de Atento. Sin embargo, nunca hubo un compromiso sincero por parte de ellos para indagar más en los insights, a pesar que repetidamente se les pedía dicha información. Quizá se pudo haber hecho algo más, que solo limitarse a correos para solicitar dicha información.

Entre el 2012 y el 2016, Atento obtuvo 24 nuevos clientes y 179 nuevos servicios con clientes existentes.

(Potenciales) colaboradores

Con respecto a colaboradores, se implementaron diversas acciones para dar a conocer la marca empleo de Atento. Las políticas y programas de Recursos Humanos que ya tenían implementadas en la empresa dieron soporte y fortaleció la comunicación para atraer a nuevos talentos, y el ser considerado por el instituto Great Place to Work (GPTW) como una de las mejores empresas para trabajar, ininterrumpidamente desde el 2005, era un sello de garantía (el reason to believe²⁴, como se conoce en el ámbito de los profesionales de las comunicaciones y marketing). Esta hipótesis (en un principio se consideró como hipótesis, la cual se comprobó una vez implementadas las acciones descritas líneas más abajo) toma fuerza con lo siguiente:

La buena empresa, la empresa reputada, es aquella que cumple su promesa de marca al verse esta convalidada por una experiencia positiva de sus grupos de interés cuando contrastan los compromisos que la marca encierra con los comportamientos y la cultura de la empresa. (Villafañe, 2013, p. 70)

La razón de incurrir en una campaña de marca empleo nació por pedido del área de Reclutamiento y Selección, ya que cada vez se les hacía más difícil tener grandes números de postulantes. Luego de un análisis realizado por el área de Comunicaciones, se decidió dejar de lado los anuncios en periódicos para incursionar al 100% en el reclutamiento digital, de la mano con una campaña que permita posicionar la marca empleo.

²⁴ Razón para creer.

La empresa ya anunciaba en portales como Búmeran y Aptitus, pero no tenía control inmediato de la base de datos y mucho menos era propia. Por dicha razón, el punto de partida fue la creación de una página web (landing page) que permita transmitir el espíritu de marca en todo el proceso de postulación y, al mismo tiempo, generar una base de datos para la elección de un futuro empleado.

Al tener una web propia, además de generar base de datos, de mostrar las vacantes disponibles y que los postulantes programen su entrevista; permitió incluir secciones con contenidos que contribuyan al fortalecimiento y promesa de la marca empleo: línea de carrera, capacitaciones constantes, beneficios (de educación, entretenimiento y salud y bienestar) y acciones de camaradería.

Con esta herramienta implementada y lista para viralizar, se contrató a una agencia de publicidad para que creara un concepto de comunicación que enmarcara la promesa de marca empleo. Luego de un análisis, realizado a partir de un profundo diagnóstico de Atento y del público objetivo, la agencia recomendó utilizar Facebook como plataforma principal de comunicación y construcción de reputación de marca empleo y creó el concepto “Atento...comienza bien, llega lejos”, que se ejecutó en 3 ejes: fortalecer la comunidad en dicha red, comunicar las ventajas de trabajar en Atento y promover interacción.

La puesta en marcha tenía dos objetivos centrales: general leads, de forma orgánica y de forma publicitaria; e incrementar el número de miembros en la comunidad. Para alcanzar ambos, se generó, semana a semana, una parrilla de contenido, segmentado en 3 secciones: call to action, marca y social; y, además, se cambió el lenguaje a uno que hablara directamente con el público objetivo: jóvenes de 18 a 25 años, que estudien o busquen un trabajo que les sirva para solventar sus gastos académicos. En el Anexo 3 se visualiza ejemplos de publicaciones que muestran las 3 secciones descritas en este párrafo. Además de estos ejemplos, se grabaron videos de testimonios de los propios colaboradores que habían hecho línea de carrera en la empresa.

Sobre esta gestión, el ex gerente general de Atento, José Antonio Iyo, opinó lo siguiente cuando se le preguntó si consideró que los atributos de marca empleo se comunicaban de forma efectiva a través del tiempo:

Creo que sí. No solo a través de todas las fuentes de reclutamiento que tocan al potencial empleado; toda la estrategia de comunicación que tuvimos en medios tradicionales y luego en los digitales, todos tenían conceptos básicos de atracción; uno de ellos era “en esta empresa vas a tener oportunidades de progreso, vas a formarte, vas a capacitarte”; por otro lado, dentro de la compañía las políticas reales estaban orientadas a potenciar eso. Entonces, el empleado veía que al cabo de un tiempo, su compañero se podía convertir en un supervisor, en un ejecutivo de calidad, o en un formador, y después veía un poco más arriba y veía que había gerentes que habían sido asesores de servicio. No solamente a través de la comunicación expresa, sino también con ejemplos reales se transmitía este atributo que queríamos transmitir al empleado. (J. Iyo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018)

Por otro lado, José Antonio reflexiona:

También extrañé siempre la capacidad de participar activamente de algunos programas dentro de universidades o institutos, con algunas charlas magistrales o haciendo alguna formación específica en algunas facultades que formen gente que va a estar en este negocio. Quizá una gestión más activa con las fuentes de reclutamiento pudo haber ayudado a comunicar mejor este potencial colectivo, esa propuesta. (J. Iyo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018)

En 4 meses de implementada la estrategia descrita, se logró obtener más de 26 mil nuevos seguidores en la página de Atento en Facebook y más de 35 mil registros de postulantes únicos en el landing page.

Con respecto a la medición de la satisfacción del clima laboral de Atento, la empresa toma su posicionamiento en el ranking de Great Place to Work como referencia, ya que parte de la auditoría que realiza dicho instituto se basa en la ejecución de encuestas a los mismos colaboradores, las cuales abarcan 5 dimensiones (y cada una de ellas con diversas subdimensiones)²⁵: i) Aceptación general (subdimensiones: Comunicación, Habilidad gerencial, Integridad); ii) Respeto (Apoyo profesional, Colaboración, Interés como persona); iii) Imparcialidad (Equidad, Ausencia de favoritismos, Trato justo); iv) Orgullo (Trabajo individual, Trabajo en equipo, Imagen corporativa); y v) Camaradería (Familiaridad, Hospitalidad, Sentido de equipo).

A continuación se detalla las posiciones alcanzadas por Atento entre el 2012 y el 2016, en la categoría Más de 1000 colaboradores del ranking GPTW:

2016 – 3er puesto
2015 – 2do puesto
2014 – 1er puesto
2013 – 2do puesto
2012 – 2do puesto

Communications (medios de comunicación)

Los medios de comunicación son el público de interés que permite a la empresa impactar en otros stakeholders, como clientes, colaboradores y la opinión pública. Es importante resaltar que “mientras más presencia mediática alcance una empresa o una institución, mejor gestionada está su comunicación” (Villafañe, 2008, p. 208).

²⁵ Atento Benchmark report 2016 – GPTW

Además:

El establecimiento de contacto con los medios de comunicación debe hacerse a partir del conocimiento de que son los medios quienes ceden su espacio mediático y, en consecuencia, son las organizaciones las que deben negociar el acceso a ese contenido. No existe un punto de partida de subordinación, sino de colaboración. (Castillo, 2009, p. 128)

Para lograr llamar su atención hacia Atento, se implementaron diversas acciones que a continuación se describen:

- Relacionamiento con medios: uno de los principales públicos de interés para toda compañía son los periodistas. De hecho, son el nexo más importante entre empresa y comunidad y que conozcan de primera mano cómo está conformada una compañía es vital. En los encuentros, donde participaban los directores o editores de los medios junto a ejecutivos de Atento, se trasladaban mensajes claves acerca de la importancia de mejorar procesos en la cadena de valor para hacer más rentables a las empresas, mejorar la atención al ciudadano y acciones que el gobierno podría llevar a cabo para crear miles de puestos de trabajo e incrementar la exportación de servicios.

El objetivo era estar en su top of mind y que vean a la empresa con un perfil consultor cuando requieran de un líder de opinión en los temas abordados en los encuentros, ya que “los mejores resultados se obtendrán cuando esa presencia se dé en el momento y circunstancias adecuados” (Villafañe, 2008, p. 211).

- Talking points: sumado a la iniciativa anterior, era importante llegar también al periodista, aquel que día a día está en permanente comisión, buscando fuentes y redactando los artículos. A ellos, se les hizo llegar un documento que se denominó Talking points²⁶, el cual contenía una gran variedad de información de Atento a nivel

²⁶ Puntos de conversación.

global y local, además de describir las diversas acciones que se realizaban con respecto al negocio, gestión de personas y responsabilidad social.

- Gestión de entrevistas: para su ejecución, es imprescindible estar enterado de la coyuntura económica y social del país para identificar oportunidades de opinión en las cuales Atento tenga autoridad para emitirla. En la medida de lo posible, se procuraba que el portavoz principal sea el gerente general, ya que “lo más destacable de la entrevista es su carácter personalizado, lo que resulta muy interesante para la empresa cuando el entrevistado es su presidente o director general, el auténtico portavoz de la misma” (Villafañe, 2008, p. 221).

- Generación de contenido: esta acción requiere ser crítico para identificar qué información es de interés para los medios. Dentro de una empresa, es común encontrarse con opiniones acerca de la importancia de cierto acontecimiento interno, pero es necesario siempre el ojo de un comunicador para identificar qué es lo que mueve al periodista, y si lo que tiene la compañía no es de interés, es necesario crearla. Como sostiene Conesa (2007), en la imagen de la empresa influyen las comunicaciones diseñadas y planificadas rigurosamente que dan lugar a una imagen controlada.

Sobre las acciones implementadas con la prensa, Normand Barahona sostiene:

La relación con los periodistas que terminan teniendo contacto con Atento es buena. Aparte de tener una buena estrategia de relacionamiento con ellos, nos mostramos siempre colaboradores para cuando nos piden algo, siempre dispuestos a participar en las notas que nos piden; creo que logramos posicionar una buena imagen de Atento como innovadora, que estamos apostando en el tema digital, que somos una gran marca de empleo, que aquí trabaja mucha gente, y que somos expertos en los temas de relacionamiento con clientes.

Creo que también se escogieron bien a los medios. Con quienes hemos entablado contacto nos fue muy bien y no recuerdo que hayamos tenido algún tipo de nota negativa ni alguna entrevista donde se haya hecho alguna pregunta comprometedoras o difícil, que de cierta manera haya afectado la imagen de Atento; todo lo contrario, pienso que se han presentado notas muy positivas. (N. Barahona, comunicación personal, 14 de mayo de 2018)

Por otro lado, José Antonio Iyo considera que:

Se hizo un buen trabajo con los medios de comunicación. Se segmentaron aquellos medios que nos interesaban, medios especializados por un lado, medios generales por otro. Luego de esa segmentación, hubo una estrategia de cercanía con los decisores o las personas clave de los medios como redactores o jefes de las redacciones, o los jefes del medio, con quienes nos juntábamos en reuniones especializadas para darles a conocer la empresa con una estrategia no de pedirle algo, sino simplemente contarles sobre la empresa, decirles que acá estamos, a qué nos dedicamos, qué aportamos a la sociedad, a los clientes, a los empleados, cuál es el rol de Atento en el mundo empresarial y luego de esas reuniones de relacionamiento con ellos, alcanzarles material especializado. La estrategia era estar presente en su shortlist de ideas cuando ellos tengan que sacar alguna publicación o hablar de algún tema, que tengan presente en su top of mind que Atento existe. Entonces, si mañana o más tarde la coyuntura era hablar de empleabilidad, por ejemplo, que ya sepan que Atento es una empresa que tiene más de 15 mil trabajadores, da empleo formal al segmento joven; era una manera de estar siempre dentro de esas prioridades que ellos iban a tener por difundir noticias de empresas. Esa estrategia fue útil y tuvo resultados, porque en más de una oportunidad algún medio especializado nos buscó para hablar de algún tema puntual. (J. Iyo, comunicación personal, 18 de mayo de 2018)

Entre los años 2012 y 2016, se consiguió un total de 549 impactos en prensa: 265 web, 260 escritos, 19 en TV y 5 en radio. En el Anexo 6 se puede visualizar algunas publicaciones generadas durante el periodo en mención.

Branding (awareness de marca)

Además de las gestiones descritas líneas arriba, se llevaron a cabo otras que tenían como objetivo tener presencia de marca en el ámbito empresarial para fortalecer la marca y el posicionamiento de Atento como líderes en la industria. Para lograrlo, se buscaron diversas oportunidades para participar en los diferentes eventos empresariales como expositores. Entre el 2012 y el 2016, Atento participó en:

- Congreso de Gestión de Personas, organizado por Seminarium.
- Congreso de Innovación en el Sector Salud, organizado por Seminarium.
- Taléus, organizado por Aptitus y G de Gestión.
- Congreso Nacional de Crédito y Cobranzas (Ecuador), organizado por CMS People.
- Congreso Nacional de Crédito: Riesgo, Cobranzas y Marketing Financiero (Perú), organizado por CMS People.

También, se obtuvo la licencia de Marca Perú. Esta iniciativa va muy de la mano con el negocio, ya que Atento es el mayor exportador de servicios del Perú. De hecho, en el 2015 fue reconocido por Promperú y el Mincetur como exportador del año. Contar con esta licenciatura transmite a los clientes y prospects una imagen de alto valor, además de reforzar el sentido de orgullo y pertenencia a los colaboradores.

CONCLUSIONES

Luego de lo descrito, junto al cruce de información de lo que dicen reconocidos autores al respecto y la satisfacción de los gerentes generales entrevistados, se puede concluir que las acciones que se llevaron a cabo para cada stakeholder cumplieron con las expectativas.

Se logró impactar a los tres públicos de interés que el comité de dirección priorizó. En el Anexo 1 se puede visualizar las diversas acciones realizadas, así como mails de agradecimiento de los propios clientes.

Un punto de reflexión con respecto a las acciones con clientes es que, si bien es cierto el gerente general es el responsable de la estrategia, es importante también dar a conocer las acciones a realizar a todos los gerentes de negocio, ya que son ellos quienes tienen el contacto del día a día con los clientes contratantes y son estos últimos quienes agradecen a los primeros por un buen trabajo o por algún detalle entregado. Sobre esto, Normand dice:

Creo que hay que comunicar a todos los involucrados cuál es el plan de, por ejemplo, las actividades de relacionamiento o contacto con clientes. Recuerdo que al comienzo se hacía y se explicaba: el plan anual va a pasar por esto, luego en un momento se dejó de hacer. Entonces, en mi rol anterior, me decían “vamos a unas clases de cocina con los clientes, vamos a cocinar todos juntos”...para mí, esto era una actividad suelta, no la entendía dentro de un contexto más grande o dentro de un plan. (N. Barahona, comunicación personal, 14 de mayo de 2018)

Con respecto a los colaboradores, se puso en marcha canales de comunicación, directas y efectivas con el público objetivo para dar a conocer Atento, como un excelente lugar para trabajar; y de potenciar el reclutamiento de personal para llegar a las metas mensuales de contrataciones. La razón por la que funcionó fue que se optó

por recurrir a una agencia de publicidad, quienes son los expertos debido a la amplia experiencia que forjan en su industria con empresas de diversos sectores. Además, toda su propuesta se sustentó en estudios y tendencias, razón para creer que la estrategia a implementar no fallaría.

En el camino hubo algunos quiebres con comentarios de algunos seguidores que no se tenía mapeado, por lo que se tuvo que calibrar e identificar posibles escenarios negativos. Por ejemplo, se llegó a la conclusión de que poner un post aludiendo a un feriado como un día de descanso merecido está totalmente prohibido para una industria como la de Atento, en donde se trabaja las 24 horas del día, los 7 días a la semana y los 365 días del año. De más está decir que “llovieron” comentarios negativos. Sin embargo, como en todo proyecto nuevo, siempre hay una curva de aprendizaje y son en esos momentos en que se enriquece la experiencia profesional.

Con los medios de comunicación también se logró obtener buenos resultados. El punto clave para el éxito con este stakeholder es saber cómo funciona su profesión, a fin de establecer mecanismos de sembrado de información que permita fijar su interés en Atento, cuando amerite el caso.

Con respecto a la vocería, Normand tiene un punto de vista:

Se posicionó mucho el nombre de José Antonio Iyo como sinónimo de Atento y no posicionamos mucho a otros voceros. Al momento que José Antonio deja la empresa, hay que reconstruir de nuevo, porque básicamente todas las entrevistas, toda la imagen de la compañía, toda la vocería estuvo siempre puesta en sus hombros. (N. Barahona, comunicación personal, 14 de mayo de 2018)

Si bien es cierto este comienzo de cero se dio en el 2017, Normand tiene razón en lo que opina (en el Anexo 5 se puede visualizar la entrevista completa). Quizá se pudo

explorar la posibilidad de tener a otros 2 voceros para también posicionarlos como líderes de opinión de Atento, sobre todo de quien se perfilaba como sucesor.

Luego de leer el desarrollo del caso, se puede concluir que las acciones de comunicación fueron diferentes, o ad-hoc, para cada público y esto hizo posible que se cumplieran las expectativas trazadas en cada inicio de año. Esta afirmación se confirma con lo siguiente:

Cuando la población objetivo no conforma un conjunto heterogéneo, no resulta recomendable dirigir acciones genéricas, ya que en esta situación las personas difieren no solo en su comportamiento, sino también en las causas del mismo. Además, cada individuo de la población no tiene por qué representar el mismo grado de interés en relación con la comunicación, y a partir de los objetivos que se han establecido para la misma. (Conesa et al., 2007, p. 67)

Por último, es importante recalcar que el éxito en el cumplimiento de los objetivos de comunicación se debió, fundamentalmente, a la ejecución de dos ejes: identificar insights de los públicos de interés e identificar qué fortalezas tenía Atento, y qué otras podría generar, para satisfacer (y superar) las expectativas de los stakeholders.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación es que se implemente un plan estratégico de comunicación, a partir de un riguroso y profundo análisis del estado actual de la empresa, para lo cual es necesario disponer de un instrumento ad-hoc que permita realizarlo; este instrumento es la auditoría de Imagen (Villafañe, 2008, p. 43).

Lo que es importante aquí es la comunicación y la gestión fáctica con los públicos interesados, pues a ellos afecta básicamente la Reputación. No se trata de gestionar la comunicación comercial masiva ni sus técnicas, sino de una gestión especialmente relacional, es decir, directa, selectiva, personal o personalizada. Continuada e informacional. Y, sobre todo, ética. (Costa, 2012, p. 103)

Por otro lado, el área de Comunicaciones de Atento debe seguir con la identificación de stakeholders y la gestión de las comunicaciones hacia los mismos. Sin embargo, esta comunicación debe ser gestionada por cada área de la empresa responsable de cada público (pero supervisada por la jefatura de Comunicaciones). Para lograrlo, se tiene que trabajar mucho más en la transmisión de las acciones de comunicación externa hacia todas las áreas de la empresa que tengan contacto, o que parte de sus funciones impacten en los públicos de interés. No hay que olvidar que la comunicación toma como referencia el trabajo interno que hace reputable a una empresa, por lo que no es más que su reflejo que tiene que calar en los stakeholders:

La comunicación – aún sin ser parte de la reputación de una empresa – sí es un proceso clave para la puesta en valor de la realidad corporativa porque facilita el reconocimiento de los grupos de interés por la satisfacción que tienen de sus expectativas con relación a la empresa. (Villafañe, 2013, p. 49)

También, es importante que la persona encargada de la comunicación externa de la empresa forme parte en la toma de decisiones que se dan en el más alto nivel, o que

al menos participe de forma perenne como asesor. Esto a raíz de que un experto comunicador tiene la capacidad de situarse en los diversos escenarios de los cambios que este grupo genere y su posible impacto en los stakeholders.

A fin de tener una certeza comprobada del impacto eficaz de las acciones en los públicos de interés (a través de metodologías de estudios de percepción de marca), se debería de llevar a cabo un estudio de imagen en cada stakeholder para identificar aquellos atributos positivos que valoran, así como aquellos que representan una oportunidad de mejora. Esto permitirá que Atento ejecute acciones con la certeza de que impactará positivamente en las percepciones negativas que puedan tener sus stakeholders.

Por último, la empresa puede aprovechar los millones de contactos mensuales que efectúa con usuarios finales en nombre de sus más de 50 clientes, para realizar diversos estudios que le permitan seguir mejorando sus procesos internos para ser más rentables en el negocio; pero también que le permita generar información de interés para los medios de comunicación a fin de fortalecer su rol como proveedor de noticias para medios especializados de negocio. Esto permitirá que se desarrollen estudios de mercado, a partir de los cuales se puede generar diversas tendencias de mercado y que serán bien recibidas por los medios especializados de economía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atento (2018). *Acerca de Atento/Sobre Nosotros*. Recuperado el 30 de enero, 2018 de <http://www.atento.com/es/acerca-de-nosotros/somos-atento/>

Ballenato, G. (2018). *Comunicación Eficaz: teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Atento Benchmark report 2016 – GPTW

Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas: teoría e historia*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Comunicación e imagen corporativa (2007). Barcelona, España: Editorial UOC.

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Tiana, Barcelona: Costa Punto Com Editor.

Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (2da ed. 4ª reimp.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Costa, J. (2013). *Los 5 pilares del branding: anatomía de la marca*. Tiana, Barcelona: Costa Punto Como Editor.

Ferrari y Franca (2012). *Gestión de las relaciones públicas para el éxito de las organizaciones*. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres.

Frost & Sullivan (2017). *Analysis of the Latin American Contact Center Outsourcing Services Market, Forecast to 2022*.

Nota de prensa (2017). *Atento lanza su unidad de negocio Digital para impulsar la experiencia del cliente en la era digital.*

Nota de prensa (2012). *Atento lanza Xperience: nueva unidad de negocio especializada en Experiencia del Cliente.*

Pérez, C. (19 de junio del 2017). Beneficios de las relaciones públicas para su empresa. *El Peruano*. Lima. Recuperado el 5 de junio, 2018 de <http://www.elperuano.pe/noticia-beneficios-las-relaciones-publicas-para-su-empresa-56847.aspx>

Rey y Bartoli (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujia.

Villafañe, J. (2008). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Villafañe, j. (2013). *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid, España: Pearson Educación.

Xifra, J. (2015). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Espasa Libros.

Workshop Estrategia (2012). *Estrategia Retos e Iniciativas locales Perú*.

Wikipedia (2017). *Boiler plate*. Recuperado el 2 de febrero, 2018 de https://es.wikipedia.org/wiki/Boiler_plate

Xperience (2012). *Principales ideas fuerza negocio*.

ANEXOS

Anexo 1 – Acciones con clientes

CRM - día de la Secretaria

- En abril se envió un obsequio a las secretarías de nuestros clientes más importantes. Éste constaba de una caja de brownies acompañados de una tarjeta.



Marca y Comunicación Corporativa

ATENTO:



CRM - día de la Madre

- Con el fin de fortalecer los vínculos de fidelización, entregamos a nuestras clientas un obsequio por el día de la Madre.
- Las clientas operativas recibieron un kit de cremas de vainilla y las clientas influyentes y decisoras recibieron un vale para un full day de spa en Specchi.

Marca y Comunicación Corporativa

ATENTO:



CRM - día del Juego

- Junto a las acciones de CRM para nuestros clientes, se buscó llegar a ellos en fechas no tradicionales de celebración. Por ello en el mes de mayo, les obsequiamos un mini juego junto a una tarjeta por el día del Juego.



Marca y Comunicación Corporativa

ATENTO:



CRM - día del Padre

- En junio se celebra el día del Padre, por lo que enviamos a todos nuestros clientes papás, una caja de madera personalizada con diversos productos peruanos gourmet, como pisco, cerveza, ajíes, entre otros.

Marca y Comunicación Corporativa

ATENTO:



CRM - Cumpleaños

- A partir del mes de agosto empezamos con el envío de regalos de cumpleaños.
- A los clientes operativos les enviamos una taza mágica junto con galletas artesanales y a los clientes influyentes y decisores les enviamos un calendario perpetuo.

Marca y Comunicación Corporativa

ATENTO:



CRM - Navidad

- Para navidad enviamos a los clientes influyentes y decisores una caja con trufas, brownies, gomitas y una bastón de caramelo.
- A los clientes operativos se les envió una caja de brownies con un bastón de caramelo.
- Además, se seleccionaron a 33 de los más importantes clientes, a quienes se les obsequió un tarjetero de plata grabado con su nombre.

Marca y Comunicación Corporativa

ATENTO:



Jazz Night

ATENTO:

Jazz Night tuvo como objetivo acercar a nuestros ejecutivos con los principales clientes de la compañía, en un evento social donde pudieran compartir un grato momento de relacionamiento.

La cita fue en el restaurante **Amoramar** y el reconocido saxofonista peruano **Jean Pierre Magnet** fue el encargado de amenizar el ambiente.

Hubo una gran asistencia de clientes, de empresas como **Telefónica, BBVA, Interbank, Banco Ripley, P&G, Alicorp, Gloria, SBS, Belcorp, Claro, Pacifico**, entre otras.



Desayuno Comercial - Cobranzas

ATENTO:

Buscando incrementar nuestra cartera de clientes en el servicio de cobranzas, realizamos un desayuno orientado al sector banca. El expositor principal fue el gigante banco de Brasil, Itaú, quienes resaltaron el excelente trabajo de Atento Brasil con la gestión de su gran volumen de atención.

Asistencia y empresas

Asistieron un total de **40** ejecutivos de las empresas: **AFP Habitat, Prima, Rimac, La Positiva, Mapfre, Municipalidad de Lince, Sedapa, Telefónica, Contugas, OLO, Banco Cencosud, Financiero, BBVA, Citibank, Crediscotia, Interbank y Scotiabank.**



Jazz Night

ATENTO:



Desayuno Comercial - Cobranzas

ATENTO:



Correos de agradecimiento

ATENTO:

De: Johana Castro Zamudio [mailto:joanna.castro@telefonica.com]
Enviado el: jueves, 26 de diciembre de 2013 11:40
Para: Maria Andrade Tunqui; Karina Janet Giron Gomez; Karina Janet Giron Gomez
Asunto: Gracias!

Chicas
 Acabo de recibir el presente por Navidad, esta precioso!! Mil Graciasss
 Joa

De: Guzman Elizabeth <elizabeth.guzman@telefonica.com>
Fecha: 17 de diciembre de 2013 16:30:40 GMT-5
Para: Miguel Fernando Molero Chira <mmoleroch@atentoperu.com.pe>
Asunto: Gracias!!!!

Estimado Miguel,
 Mil gracias por el presente, te tengo que comentar que está delicioso, la verdad su sabor es insuperable!!!!
 Un abrazo!!
 Saludos
 Elizabeth

Correos de agradecimiento

ATENTO:

De: Rocío García Bernada [mailto:ricardo.garcia@telefonica.com]
Enviado el: jueves, 20 de mayo de 2013 12:10 p.m.
Para: Violeta Fernández Serna
Asunto: Muchas Gracias!
Importancia: Alto
Categoría: Cobranzas
 Estimada Sr. VIOLETA
 Le presento mi más sincero y agradecido el presente por mi cumpleaños, muy bonito el detalle y muy rico los regalos.
 Muchas Gracias por invitarme.
 Atentamente,



De: Arleni Abanto Salguero [mailto:arleni.abanto@telefonica.com]
Enviado el: martes, 18 de septiembre de 2012 11:21 a.m.
Para: Violeta Fernández Serna; Violeta Fernández Serna
Asunto: Muchas Gracias !!!

Estimada Violeta,
 Muchas gracias por el detalle por mi cumpleaños.
 Muy agradecida de corazón.
 Saludos,
 Arleni Abanto

De: Johana Castro Zamudio [mailto:joanna.castro@telefonica.com]
Enviado el: martes, 22 de enero de 2013 04:23 p.m.
Para: Karina Janet Giron Gomez; Violeta Fernandez Serna; Violeta Fernandez Serna
Asunto: Gracias!!!

Chicas:
 Muchas gracias, acabo de recibir el lindo detalle que me enviaron por mi cumpleaños!!!... Es justo lo que necesitaba, esta precioso ... =)
 Mil gracias!!!!
 Joa

Anexo 2 – Primera entrevista del gerente general de Atento en Semana Económica

JOSÉ ANTONIO IYO, director país de Atento Perú

FOTO ERICK RUIZ



“Una venta consolidaría la posición de liderazgo de Atento”

El líder de Atento explica a SE las razones de la expansión del mercado de los *contact centers* y comenta los motivos de la posible venta de esta línea de negocio del Grupo Telefónica, así como los potenciales escenarios futuros

POR ANDRÉS GALDERÓN

¿Por qué se produce el crecimiento de los *contact centers* en el mercado peruano?

La aceleración se da a partir del 2006, cuando se comiera al sector de *contact center* del pago de IGV para los servicios de exportación. Se ha pasado de tener 0% de ingresos por exportación de servicios a tener hoy 45% en este rubro. El sector ha venido creciendo a tasas de 7% a 8% en el mercado local, y la exportación, entre 18% y 20%.

Y hay algunas características del servicio peruano que lo hacen atractivo para la exportación...

Un factor importante es la neutralidad del acento: el Perú y Colombia son los países preferidos en la región para la deslocalización de este servicio. Otro es la atención y calidad del servicio: el peruano es una persona cálida, cercana y amable en la comunicación, lo que es importante para este negocio. El tercer elemento es la relación precio-calidad: el costo operativo en el Perú todavía sigue estando por debajo de países como Argentina, Brasil, México o Chile, aunque ya es un poquito más caro que Colombia.

“Hoy más del 50% de la facturación de Atento proviene de clientes fuera de Telefónica”

No obstante, también tenemos una ventaja comparativa con Colombia en el apoyo del gobierno; allí hay políticas decididas a favor de este sector. Tienen legislación laboral *ad hoc* flexible (distintos contratos por hora), incentivos para el primer empleo e incentivos para invertir en capacitación.

Hablando del aspecto laboral, ¿cómo está compuesto su universo de trabajadores y qué modalidades laborales tienen? El target al que estamos orientados es el de jóvenes de universidades o institutos con estudios en curso o con estudios truncaos, entre 18 y 26 años. Un 65% de nuestros trabajadores es mujer, y ése es precisamente el segmento de mayor desempleo, según las estadísticas del INEI.

Aunque el mercado tiene tasas altas de informalidad, Atento cumple con todos los estándares de ley. Incorporamos a nuestro

personal desde el primer día en planilla con todos los beneficios laborales. Tenemos dos tipos de ofertas: *full time*, de ocho horas diarias y 48 semanales, y *part time*, una jornada de cuatro horas que viene bien para quienes continúan sus estudios.

¿Y son contratos de trabajo a plazo indeterminado?

La política de la empresa es que las personas entran con contratos a plazo determinado, y en un lapso no mayor de tres años pasan a plazo indeterminado. También tenemos programas de fidelización para aquellas personas que muestren un buen desempeño y que pasan a un plazo indeterminado anticipadamente. Las renovaciones suelen darse por tres o seis meses, lo que dependerá de la demanda y de las subidas y bajadas de los volúmenes de actividad.

¿Cuáles son los costos y márgenes operativos con los que se trabaja en el Perú?

El 70% de la estructura de costos del sector está en mano de obra. El margen promedio operativo está entre 11% y 12%. Es un

sector de márgenes bajos. La utilidad neta debe estar entre 7% y 8%. Es un negocio muy intensivo en mano de obra, con mucha presión por precios y bastante competitividad, y además es altamente atomizado. El líder mundial no tiene más del 4% o 5% del mercado. Atento es el segundo en el mundo, y tiene una participación de mercado cercana a ese nivel, pero en Latinoamérica cuenta con el 20%, que es un porcentaje muy alto para un sector de estas características.

¿Y cómo se estructura su oferta respecto del tipo de servicios?

El servicio que más se brinda es el de atención al cliente, que incluye atención de consultas y reclamos; debe significar el 40% del negocio. También se da el servicio de ventas, que tiene hasta tres modalidades: una venta de salida, en la que se llama al consumidor para ofrecer un producto o servicio; o se recibe una llamada del cliente que quiere comprar; o se puede tener una venta proactiva de manera presencial. En tercer nivel están las cobranzas, y después están los servicios de tipo técnico, como soporte técnico o *service desk*, orientado a solucionar los problemas técnicos de los empleados de la compañía.

¿Cómo ha evolucionado el *outsourcing* del manejo de redes sociales?

Es un segmento de rápido crecimiento. En los próximos cinco años este negocio debería multiplicarse por seis o siete. No es un negocio masivo, sino especializado. Hace casi dos años que brindamos este servicio. Tiene características muy particulares, distintas de las del *contact center*. El cliente de alto valor en las redes sociales no es necesariamente el que genera más ventas, sino el que tiene más seguidores, el que genera más impacto o rebote. El nivel de personalización es más alto en las redes sociales, y se manejan distintos tiempos de respuesta.

La satisfacción o insatisfacción del consumidor atendido por un *contact center* se refleja en la compañía que los contrata y no en la marca Atento. ¿Cómo se compatibilizan estos intereses?

Nosotros representamos a las empresas que nos contratan. Nos ponemos la camiseta y nos convertimos en esa compañía. Tratamos de hacer un seguimiento a la satisfacción de los clientes de esas

ATENTO A LAS CIFRAS

Ventas 2011	Más de US\$100 millones
Ventas 2012 (estimadas)	Más de US\$132 millones
Inversiones 2012 (estimadas)	Más de US\$4 millones (infraestructura y tecnológica)
Colaboradores	Más de 14,000
Puestos de atención	Más de 6,500
Participación de mercado	42%
Great Place to Work	7ª aparición consecutiva 9º puesto (2011)

Fuente: Atento

empresas. Y parte de nuestro modelo de negocio es proponer a nuestros clientes alinearnos a sus indicadores, incorporando la satisfacción del cliente final como una variable para compensarnos o retribuirnos, para bien o para mal. Para que tengas una idea, el 50% de la evaluación de desempeño del asesor de servicios o teleoperador depende de la calidad de atención.

Hay clientes que no gustan de los *call centers*. Incluso hay quienes se han inscrito en el servicio “Gracias, no insista” del Indecopi. ¿Ustedes controlan el cumplimiento de este sistema?

En los contratos que suscribimos con los clientes definimos la responsabilidad, aunque normalmente es compartida. Nosotros tenemos la obligación de filtrar la base de datos que nos proporcionan nuestros clientes con la de “Gracias, no insista”.

¿Qué impacto les ha generado la aprobación de la ley de protección de datos personales?

Estamos convencidos de que el mercado tiene que formalizarse y profesionalizarse más. Tratamos de adecuar nuestros procesos a lo que la ley de protección de datos española exige. Así, en primer lugar, no trabajamos con bases de datos propias. Segundo, a falta del reglamento peruano que aún no se aprueba, sugerimos a nuestros clientes ciertos estándares de la ley española, como confidencialidad de datos o bases encriptadas. Por eso no será costoso adecuarnos cuando el reglamento se apruebe.

En medios internacionales se especulaba que el Grupo Telefónica iba a vender Atento. ¿Cuál es el futuro de la empresa?

Hasta este momento no hay ninguna intención oficial y expresa de venta. Si la

hubo, en cambio, el año pasado, Telefónica intentó hacer una salida a bolsa a nivel global con Atento, pero los mercados no fueron los mejores en esa oportunidad, y por tanto decidió abortar ese plan.

¿Los márgenes de ganancia no hacen de Atento un negocio muy atractivo para el Grupo Telefónica?

El negocio de telecomunicaciones suele tener márgenes operativos entre 35% y 40%, y los de la industria del *contact center* son menores. Son sectores diferentes. No es un tema de que sea una línea de negocio con márgenes bajos, porque, para el mercado en el que compete, Atento es líder tanto en tamaño como en rentabilidad. Yo creo que responde más a la intención concentrarse en el *core* duro del negocio de telefonía.

¿Y cuál sería el escenario posventa?

Yo creo que sería un escenario positivo. Es una señal de madurez del negocio, de confianza del mercado. Hoy más del 50% de la facturación de Atento proviene de clientes fuera de Telefónica. Los niveles de rentabilidad están por encima de la media del mercado; ya somos atractivos en él.

Yo creo, pues, que la venta consolidaría la posición de liderazgo de Atento. Es más: nos abriría posibilidades de negocio con empresas del sector de telecomunicaciones, que a veces no lo hacen porque somos una compañía del Grupo Telefónica, que es competidora.

¿Cuáles son los nuevos proyectos de Atento?

Estamos evaluando la posibilidad de abrir este año un centro en provincias. No hemos decidido todavía en cuál, pero creemos que hay algunas locaciones donde los niveles de servicio serán tan buenos como los de Lima, y menores los niveles de rotación de trabajadores. Entre otras novedades, este año lanzaremos Customer Experience, un nuevo producto fundamentalmente de consultoría y con una parte de operación en el que ofreceremos las mejores formas de atender a los clientes, como resultado de nuestra experiencia de 12 años en el mercado con diferentes clientes y sectores. También hemos decidido entrar a sectores estratégicos que crecerán mucho, como el sector salud, y participar más en el sector gobierno. ■

Anexo 3 – Posts en Facebook de marca empleo

Ejemplos de posts de Facebook, para generar leads de forma orgánica y transmitir beneficios y atributos de marca



Ejemplos de publicidad en Facebook, para generar leads e incrementar el número de seguidores



Anexo 4 - Entrevista José Antonio Iyo

Con respecto a los clientes, ¿Cuáles eran los objetivos de comunicación?

El principal objetivo era dar a conocer el tipo de servicio que ofrecía Atento, que no es un servicio de consumo de masivo, no es un producto de consumo masivo, es un servicio pensado en lo que se conoce como el B2B. Es una solución empresarial para empresas que tengan necesidades de tercerizar sus procesos de negocio relacionados con la gestión de clientes. Entonces, al ser un nicho muy específico y al tener un target de decisores al cual llegar, acotado, condiciona el tema de comunicación, evidentemente, a ese nicho.

¿Qué acciones de comunicación recuerdas que se implementaron con los clientes?

En general, varias. Los newsletter, que se desarrolló básicamente orientada a este colectivo y al colectivo relacionado con estos decisores, y que fundamentalmente difundía información relacionada con los productos y servicios que ofrece Atento, pero también con la industria, porque el rol de Atento, al ser líder de la industria, es de market maker; tenía que difundir las bondades de porqué es bueno tercerizar, porque es bueno trabajar con un especialista, porque es bueno evolucionar, desde el punto de vista de la tecnología y las mejores prácticas de gestión de clientes. Entonces, este medio servía justamente para difundir la actividad en general, profesionalizar el sector y, de paso, contar específicamente prácticas que realizaba Atento.

Otros medios de comunicación han sido actividades o eventos que eran la plataforma para comunicar soluciones muy específicas y concretas de lo que hacía Atento. Vía algún tipo de desayunos o de reunión especializada, se preparaba toda una estrategia para dar a conocer a los clientes las soluciones específicas de Atento. También, organizábamos visitas de los clientes a las instalaciones de la empresa para dar a conocer también los productos y servicios.

¿Qué falta o se pudo mejorar en las acciones con clientes?

Siempre extrañé un nivel 2 de cercanía con el cliente. Hay un atributo que no logramos comunicar que es básicamente la capacidad que podemos tener nosotros de sorprender al cliente y de manejar información. Una de las cosas que siempre quise que haga el área fue tener información mucho más detallada de los clientes que permita sorprenderlos. Por ejemplo, el día que sea su aniversario de matrimonio que le llegue una tarjeta de saludo por ese día. Es decir, que el cliente vea que la empresa es capaz de tener cierta información y manejarla en momentos clave, de manera que se sorprenda y diga "wow, esta gente se preocupa por detalles...si es capaz de hacer este tipo de cosas, con mis clientes también va a ser capaz de hacer lo mismo". Eso parte de tener insights de los decisores o de los influyentes en los decisores y tener información que nos permita conocerlos poquito más allá de su cargo laboral, más allá de sus años de experiencia o en la empresa en donde están; tener información más personal del cliente que ayudan a la personalización que creo fue lo que faltó.

¿Cuál era del objetivo de comunicación con los potenciales colaboradores?

Esto parte de una premisa fundamental, una compañía como es Atento, el grupo ocupacional relevante es el personal de operación directa, el que está en contacto con el usuario final. Entonces, partiendo de esa premisa, la idea era cómo fidelizo a este colectivo, cómo están satisfechos con el trabajo, de manera tal que el contacto con el usuario final a través de ellos también sea satisfactoria. En ese orden de ideas, el tema era cuáles son las dos o tres cosas que yo debo comunicar a ese colectivo para que haga fit con lo que ellos esperan. Entonces, esto parte de un paso atrás, parte de definir la oferta de la propuesta de valor para el empleado y luego ir al mercado a buscar empleados que valoren lo que yo estoy en capacidad de darle, porque de esa manera habrá fit.

¿Piensa que esos atributos se comunicaban a través del tiempo?

Creo que sí. No solo a través de todas las fuentes de reclutamiento que tocan al potencial empleado; toda la estrategia de comunicación que tuvimos en medios tradicionales y luego en los digitales, todos tenían conceptos básicos de atracción; uno de ellos era en esta empresa vas a tener oportunidades de progreso, vas a formarte, vas a capacitarte; por otro lado, dentro de la compañía las políticas reales estaban orientadas a potenciar eso. Entonces, el empleado veía que al cabo de un tiempo, su compañero se podía convertir en un supervisor, en un ejecutivo de calidad, o en un formador, y después veía un poco más arriba y veía que había gerentes que habían sido asesores de servicio. No solamente, a través de la comunicación expresa, sino también con ejemplos reales se transmitía este atributo que queríamos transmitir al empleado.

¿Piensas que se pudo mejorar algo en la comunicación para este stakeholder?

Creo que como todo es mejorable, de hecho armar un programa que permita comunicar más o de manera diferente: estar mucho más activo en las universidades, que si bien es cierto teníamos con ellos convenios de estudio, pero las fuentes de reclutamiento principales son las casas de estudio y quizá tener programas más específicos para comunicar estos atributos, es más, una de las cosas que también extrañé siempre fue la capacidad de participar activamente de algunos programas dentro de universidades o instituto, con algunas charlas magistrales o haciendo alguna formación específica en algunas facultades que formen gente que va a estar en este negocio. Quizá una gestión más activa con las fuentes de reclutamiento pudo haber ayudado a comunicar mejor este potencial colectivo, esa propuesta.

Con respecto a los medios de comunicación, ¿Qué percepción tienes del trabajo que se hizo con ellos?

Se hizo un buen trabajo con los medios de comunicación. Se segmentaron aquellos medios que nos interesaban, medios especializados por un lado, medios generales por otro. Luego de esa segmentación, hubo una estrategia de cercanía con los decisores o las personas clave de los medios como redactores o jefes de las redacciones, o los jefes del medio, con quienes nos juntábamos en reuniones especializadas para darles a conocer la empresa con una estrategia no de pedirle algo, sino simplemente contarles sobre la empresa, decirles que acá estamos, a qué nos dedicamos, qué aportamos a la sociedad, a los clientes, a los empleados, cuál es el rol de Atento en el mundo empresarial y luego de esas reuniones de relacionamiento con ellos, alcanzarles material especializado. La estrategia era estar presente en su shortlist de ideas cuando ellos tengan que sacar alguna publicación o hablar de algún tema, que tengan presente en su top of mind que Atento existe. Entonces, si mañana o más tarde la coyuntura era hablar de empleabilidad, por ejemplo, que ya sepan que Atento es una empresa que tiene más de 15 mil trabajadores, da empleo formal al segmento joven; entonces era una manera de estar siempre dentro de esas prioridades que ellos iban a tener por difundir noticias de empresas que se dan a conocer, en este caso Atento. Entonces, esa estrategia fue útil y tuvo resultados porque en más de una oportunidad algún medio especializado nos buscó para hablar de algún tema puntual cuando efectivamente había una coyuntura relacionada con eso.

Anexo 5 - Entrevista Normand Barahona

¿Cuáles serían los objetivos de comunicación para clientes?

Por clientes, creo que hemos ido pasando por diferentes momentos. Dentro de lo que es nuestro mercado tradicional, o servicios tradicionales, el que los clientes actuales y potenciales consideren a Atento como un experto en lo que hace, como la opción más sólida en lo que es el proveer contactos con clientes, que es gestionar al cliente de nuestro cliente, y que se entienda que eso se hace con un nivel muy alto de profesionalismo, responsabilidad, seriedad, tecnología, con el mejor equipo humano, muy preocupado por que las cosas funcionen a un nivel muy alto; eso como primer momento, que el nombre de Atento se considere como experto en la gestión de clientes.

Una segunda etapa, el objetivo pasa por posicionar el nombre de Atento en lo que es digital. Entonces, ir rompiendo el que es ser expertos en el canal tradicional, que básicamente es el teléfono lo que más hacemos, y ahora que el nombre de Atento suene como una alternativa para desarrollar nuevos canales de contacto multicanal, sobre todo entrando a lo que es plataforma digitales: redes sociales, chats, mails, y otros canales que ahora empiezan a desarrollarse fuertemente.

Mencionas que es importante que los clientes sepan mucho acerca de nuestro expertise, pasando de servicios tradicionales a digitales. ¿A través de los canales que se transmitía esta información, piensas que eran los correctos?

Sí porque nosotros estamos dirigidos a empresas. Nosotros no somos un B2C, somos un B2B, entonces lo que nos interesa es que los decisores de nuestras potenciales empresas clientes nos vean y para eso tenemos que estar en los medios que ellos consumen. Entonces, el hecho de buscar estar en prensa especializada en negocios, estar en los diarios de negocios, o estar en programas que se hablen de negocios, creo que eran los canales adecuados. También buscar participar en foros, congresos, conferencias que tengan que ver con lo que es gestión de clientes. Entonces, creo que hemos estado en los canales adecuados, quizá hemos debido de tener un poco más de intensidad en la presencia; pero creo que sí, en los canales adecuados hemos estado.

Me acabas de responder sobre los canales de comunicación y has hecho referencia a los medios de comunicación y está comprobado que hemos impactado en buena parte en los periodistas que han conocido Atento. Pero, con respecto a las otras acciones que se hacían con clientes, no solamente los directos a través de la prensa y el newsletter, en donde no necesariamente transmitíamos mensajes directos del negocio en sí, pero sí transmitíamos el diferencial que tenía Atento, por ejemplo con las clases de cocina, cocktails para BBVA y de fin de año o la fiesta de Amcham. ¿Este tipo de acciones, de marketing directo, y de regalos por ocasiones especiales, como días festivos o celebraciones porque obtuvimos un premio, sirvieron también para posicionar ese diferencial?

Sí. Sirvieron para posicionar, digamos, los atributos de Atento, pero creo que no supimos darle constancia en el tiempo, o sea, como que estas actividades en algún momento eran intensas luego se bajaba en la intensidad de las actividades, luego algunas terminaban quedando como un poco descolgadas. Por ejemplo la fiesta de Amcham, al último año vas viendo que hay menos interés de los mismos clientes por participar en esa actividad, pero no teníamos una alternativa que presentar, no teníamos otra cosa. Entonces, tengo la sensación de que as actividades de presencia o de contacto con el cliente, de otra manera, no supimos darle continuidad, o sea que un cliente de repente recibía en un momento una invitación de Atento para algo y luego podría estar el resto del año sin ese contacto. No teníamos una periodicidad que te permita estar siempre presente en su cabeza.

Con respecto a los medios de comunicación, ¿Piensas que los impactamos de forma positiva? ¿Piensas que se transmitía los mensajes que queríamos transmitir como empresa? ¿Cuáles desde tu perspectiva, eran esos mensajes que tenían que calar en ellos?

Ahí creo que el trabajo ha sido muy bueno. La relación con los periodistas que terminan teniendo contacto con Atento es buena. Aparte de tener una buena estrategia del cual debe ser el relacionamiento que debemos tener con ellos, mostrarnos siempre colaboradores para cuando nos piden algo, siempre dispuestos a participar en las notas que nos piden; creo que logramos posicionar una buena imagen de Atento como innovadora, que estamos apostando en el tema digital, que somos una gran marca de empleo, que aquí trabaja mucha gente, y que somos expertos en los temas de relacionamiento con clientes. Creo que estos mensajes están claros, cuando ya retomas la conversación con los periodistas te das cuenta que eso ya lo tienen en mente y de hecho te preguntan y qué más, lo que indica que hemos hecho bien.

Creo que también se escogieron bien a los medios. Con los quienes hemos entablado contacto nos fue muy bien y no recuerdo que hayamos tenido algún tipo de nota negativa ni alguna entrevista donde se haya hecho alguna pregunta comprometedoras o difícil, que de cierta manera haya afectado la imagen de Atento; todo lo contrario, pienso que se han presentado notas muy positivas.

Dentro de todo el mapeo de stakeholders que existen de Atento, se establecieron en un momento 6. De ellos, ¿Cuáles dirías que son los principales?

Todos son importantes, pero sin duda clientes y colaboradores son los dos principales, luego diría medios de comunicación, proveedores y, al último, me quedaría con entidades del estado. De hecho, todos nuestros mensajes han estado dirigidos a los 3 primeros.

¿Qué consejo podrías dar al área de comunicaciones?

Que se posicionó mucho el nombre de José Antonio Iyo como sinónimo de Atento y no posicionamos mucho a otros voceros. Al momento que José Antonio deja la empresa, hay que reconstruir de nuevo, porque básicamente todas las entrevistas, toda la imagen de la compañía, toda la vocería estuvo siempre puesta en sus hombros.

Me parece que ahora el tema está muy distribuido, veo que RRHH tiene mucho más foros donde participa, tiene más presencia; creo que la parte comercial debería tener más peso, también participar en foros...esa parte todavía no la tenemos bien consolidada, que se note más que una o dos personas, se note que hay un equipo que sabe todo, que puede responder todo.

Creo que hay que comunicar a todos los involucrados cuál es el plan de, por ejemplo, las actividades de relacionamiento o contacto con clientes. Recuerdo que al comienzo se hacía y se explicaba: el plan anual va a pasar por esto, luego en un momento se dejó de hacer. Entonces, en mi rol anterior, me decían "vamos a unas clases de cocina con los clientes, vamos a cocinar todos juntos"...para mí, esto era una actividad suelta, no la entendía dentro de un contexto más grande o dentro de un plan; para mí era absolutamente transaccional y no parte de un plan más significativo.

Entonces, si no la comunicamos al interior de todas las personas que estamos involucradas en todo eso, de qué se trata de un plan, se termina perdiendo esfuerzo porque hay una intención y a intención no se logra traducir en una realidad, porque cada uno lo está entendiendo de manera distinta. Creo que comunicar bien la planificación de qué se quiere, es importante.

Anexo 6 – Impactos en prensa

Comparabien: Usuarios buscan más información sobre fondos mutuos

El mercado de fondos mutuos sigue en alza. Desde la semana pasada, Comparabien ha registrado un crecimiento de usuarios que busca información sobre los beneficios de invertir en fondos mutuos. Comparabien, a través de sus reportajes, ofrece a los usuarios información sobre los programas de inversión y los fondos mutuos, así como sobre cómo elegirlos y cómo evaluarlos. Comparabien también ofrece a los usuarios información sobre los fondos mutuos y los fondos de inversión. Comparabien también ofrece a los usuarios información sobre los fondos mutuos y los fondos de inversión.

Distinción para Comparabien

En un momento en el que las empresas buscan mejorar su imagen corporativa, Comparabien ha sido reconocida por su compromiso con la transparencia y la ética. Comparabien ha sido reconocida por su compromiso con la transparencia y la ética. Comparabien ha sido reconocida por su compromiso con la transparencia y la ética.



VOZ DE EXPERTO

Línea de carrera

María V. Directora de Recursos Humanos. Cuando iniciamos nuestra vida laboral, muchos de nosotros no tenemos una línea de carrera clara. Sin embargo, es importante tener una línea de carrera clara. Sin embargo, es importante tener una línea de carrera clara.

ATENCIÓN Y CAPACIDAD FORMAN ALIANZA ESTRATÉGICA

El éxito de una organización depende de la capacidad de atraer y retener talento. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de atraer y retener talento. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de atraer y retener talento.

Ley de Protección de Datos Personales: La mirada de los protagonistas

El pasado 8 de mayo se promulgó la Ley de Protección de Datos Personales. Esta ley tiene un impacto significativo en las empresas. Esta ley tiene un impacto significativo en las empresas.

EQUIPO DEL PRIMER EMPLEO

El primer empleo es un momento crucial en la vida de una persona. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las personas a encontrar su primer empleo. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las personas a encontrar su primer empleo.

Se debe identificar si la empresa cuenta con un apropiado sistema de evaluación de desempeño y competencias que permita escalar dentro de ella.

El sistema de evaluación de desempeño y competencias es un elemento clave para el éxito de una organización. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las organizaciones a implementar un sistema de evaluación de desempeño y competencias. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las organizaciones a implementar un sistema de evaluación de desempeño y competencias.

Atento Perú evalúa aterrizar en Arequipa o Trujillo en 2014

Atento Perú está evaluando la posibilidad de expandirse a Arequipa y Trujillo en 2014. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a evaluar estas opciones. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a evaluar estas opciones.

Manrique: "Una de las habilidades que desarrollan es la de liderar equipos"

Manrique destaca que una de las habilidades que desarrollan los líderes es la de liderar equipos. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a los líderes a desarrollar esta habilidad. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a los líderes a desarrollar esta habilidad.

En contacto con el cliente

El contacto con el cliente es un elemento clave para el éxito de una organización. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las organizaciones a mejorar su contacto con el cliente. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las organizaciones a mejorar su contacto con el cliente.

Lo que más me gusta es compartir diferentes vivencias con mis asesores

José Antonio Iyo, Director de Recursos Humanos. Lo que más me gusta es compartir diferentes vivencias con mis asesores. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a José Antonio Iyo a compartir estas vivencias. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a José Antonio Iyo a compartir estas vivencias.

Aquí sí es posible encontrar trabajo

Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las personas a encontrar trabajo. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las personas a encontrar trabajo.

pacitan a jóvenes para serarlos en diversas empresas líderes del país

Atento Perú está capacitando a jóvenes para serarlos en diversas empresas líderes del país. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a capacitar a estos jóvenes. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a capacitar a estos jóvenes.

Atento continúa con su Programa "Atentos al Futuro"

Atento Perú continúa con su Programa "Atentos al Futuro". Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa.

FERIA INCLUSIVA Oportunidad de empleo para discapacitados

El Ministerio de Trabajo realizó su tercer encuentro laboral inclusivo "Feria Laboral para Personas con Discapacidad", donde ofreció 300 vacantes de empleo a los ciudadanos, quienes muchas veces son discriminados por su condición. Dicha feria facilitó el encuentro entre los postulantes con habilidades diferentes y las empresas que requieren personal en toda Lima. En total fueron 12 empresas privadas que ofrecieron más de 300 vacantes de empleo. Entre las empresas participantes se encuentran: Atento, OQ, Electronics, Ita, Co de Crédito, SILSA, Elekt del Perú/Banco Azteca. Las vacantes de empleo que se ofrecieron fueron auxiliares operativos, secretarías, grafistas, personal para atención en minimarket, asesores de servicios, digitadores, operarios de producción, teleoperadores, operarios de limpieza, cajeros, vendedores, etc.

Atento Perú: La apuesta por un "campus laboral" de US\$ 25 millones para atraer jóvenes

Atento Perú está apostando por un "campus laboral" de US\$ 25 millones para atraer jóvenes. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a implementar este proyecto. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a implementar este proyecto.

Atento continúa con su Programa "Atentos al Futuro"

Atento Perú continúa con su Programa "Atentos al Futuro". Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa.

Atento premiada en Linked 2013 en la categoría mejor gestión de capital humano

Atento Perú ha sido premiada en Linked 2013 en la categoría mejor gestión de capital humano. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a lograr este premio. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a lograr este premio.

Atento tendrá 'contact centers' en provincias el 2014

Atento Perú tendrá "contact centers" en provincias el 2014. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a implementar este proyecto. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a implementar este proyecto.

Nuestras opiniones valen

Nuestras opiniones valen. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las personas a expresar sus opiniones. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a las personas a expresar sus opiniones.

Atento continúa con su Programa "Atentos al Futuro"

Atento Perú continúa con su Programa "Atentos al Futuro". Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa.

Atento continúa con su Programa "Atentos al Futuro"

Atento Perú continúa con su Programa "Atentos al Futuro". Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa. Comparabien ha sido reconocida por su capacidad de ayudar a Atento Perú a continuar con este programa.

"La certificación de la Norma GMD COPC ha sido un proceso de aprendizaje para todos"

La Norma GMD COPC continúa generando temas en la industria peruana y contribuyendo en uno de los objetivos neurálgicos de las empresas líderes del sector.

En este caso fue **Atento Perú** quien obtuvo la prestigiosa certificación de la Norma GMD COPC como una de las metodologías que permiten desarrollar por excelencia el servicio al cliente, para dar mayor calidad, confiabilidad y satisfacción. Además, nos permite a ganar eficiencia interna.

¿Por qué decidieron emprender la certificación?
José Antonio Iry: Dentro de la política de Atento Perú de mejora continua, identificamos la Norma GMD COPC como una de las metodologías que permitieron desarrollar por excelencia nuestro servicio al cliente, para dar mayor calidad, confiabilidad y satisfacción. Además, nos permite a ganar eficiencia interna.

¿En qué sectores buscan a cabo el proceso?
José Antonio Iry: Decidimos hacer un año trabajar con los principales clientes locales que tenemos en los sectores de telecomunicaciones, financiero y consumo. Comenzamos de la mano con nuestra gerencia de Calidad, involucramos las áreas de tecnología también, para mejorar los procesos de soporte de información de la compañía. Creamos un sistema de incentivos muy efectivo para alinear a las áreas de staff de operaciones, como promotoras responsables y gestores de esta certificación. Lo desarrollamos y lo buscamos con el cliente también, para que efectivamente nos apoyaran en esta iniciativa.

¿Cuál es el balance de la implementación?
José Antonio Iry: Logramos hacer cambios internos en los procesos para adecuarnos a la Norma, y progresivamente hemos ido avanzando los indicadores y los méritos que la Norma pide. Actualmente, los clientes que están involucrados en la certificación reportan más del 60% de la fidelización de la empresa, con lo cual podemos concluir que prácticamente casi todo Atento Perú tiene una certificación en GMD COPC. Ha sido un proceso de aprendizaje muy grande para todos. Cambiamos cómo hacemos algunas cosas y trabajamos de cambianlos por los enfoques que sugiere la Norma. Alinear a toda la organización para sacar adelante esta metodología.



Atento obtiene la certificación ISO 27001 en Seguridad de la Información

Atento, líder en soluciones de experiencia cliente, obtuvo la certificación ISO 27001 en Seguridad de la Información. De esta forma la empresa se convierte en el primer contact center de Perú en obtenerla, reforzando su liderazgo en la industria.

Con esto, Atento muestra su sujeción al SGG (Sistema de Gestión de Seguridad de Información) y su compromiso con sus clientes actuales e incrementando la satisfacción de negocio con sistemas que requieren alta seguridad de información como banca, telecomunicaciones y gobierno.

Así, Atento evidencia el continuo trabajo que viene realizando a fin de alcanzar la excelencia en sus operaciones y garantizar una alta experiencia del usuario a la profesionalización de la industria en el país.



Atento certifica sus procesos de Seguridad de la Información

Atento, líder en soluciones de experiencia cliente, se convirtió en el primer contact center de clientes locales de los sectores telecomunicaciones, financiero y consumo masivo, en COPC - GMD (GMD de Mejora de Desempeño).

Dicha norma garantiza estándares de clase mundial y permite a la compañía mejorar e incrementar la satisfacción del usuario final y asegurar una excelencia en la calidad de los servicios.

César Mallado, Gerente de Calidad, José Antonio Iry, Gerente General, Rodolfo Viana, Directores de Negocio.



Atento es el primer contact center certificar con la Norma COPC-GMC

Atento, líder en soluciones de experiencia cliente, se convirtió en el primer contact center de clientes locales de los sectores telecomunicaciones, financiero y consumo masivo, en COPC - GMD (GMD de Mejora de Desempeño).

Dicha norma garantiza estándares de clase mundial y permite a la compañía mejorar e incrementar la satisfacción del usuario final y asegurar una excelencia en la calidad de los servicios.

César Mallado, Gerente de Calidad, José Antonio Iry, Gerente General, Rodolfo Viana, Directores de Negocio.



Atento es el primer contact center certificar con la Norma COPC-GMC

Atento, líder en soluciones de experiencia cliente, se convirtió en el primer contact center de clientes locales de los sectores telecomunicaciones, financiero y consumo masivo, en COPC - GMD (GMD de Mejora de Desempeño).

Dicha norma garantiza estándares de clase mundial y permite a la compañía mejorar e incrementar la satisfacción del usuario final y asegurar una excelencia en la calidad de los servicios.

César Mallado, Gerente de Calidad, José Antonio Iry, Gerente General, Rodolfo Viana, Directores de Negocio.

"NUESTRO COMPROMISO ES MANTENER UN CLIMA DE TRABAJO AGRADEBLE, MOTIVADOR Y RETADOR"



Procedimiento es el saber que uno de los principales objetivos de la empresa es mantener un clima de trabajo agradable, motivador y retador. Este es un compromiso que nos permite atraer y retener a los mejores talentos del mercado.

El compromiso es el saber que uno de los principales objetivos de la empresa es mantener un clima de trabajo agradable, motivador y retador. Este es un compromiso que nos permite atraer y retener a los mejores talentos del mercado.

ATENTO CERTIFICA SUS PROCESOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN



Atento, líder en soluciones de experiencia cliente, se convirtió en el primer contact center de clientes locales de los sectores telecomunicaciones, financiero y consumo masivo, en COPC - GMD (GMD de Mejora de Desempeño).

Dicha norma garantiza estándares de clase mundial y permite a la compañía mejorar e incrementar la satisfacción del usuario final y asegurar una excelencia en la calidad de los servicios.

Principales medios impactados