



Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Comunicaciones

Proyecto de grado Magíster en Comunicación Estratégica Estrategia caso empresa Optus Chile

Proyecto de Grado para acceder al grado académico
de Magíster en Comunicación Estratégica.

Alumna: Tamara Liz Lorca Vásquez
Profesores guías: Claudia Labarca y Eduardo Opazo

Fecha: 16 mayo 2012

© Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

AGRADECIMIENTOS

A Diego Quiroga, por todo su apoyo en todo el proceso de redacción de esta tesis, a Pablo Cabeza, María José Arredondo, por sus correcciones editoriales y toda mi familia por el apoyo incondicional en todo este proceso especialmente a mi mamá.

Índice

	Pág.
1. Introducción	4
2.Marco conceptual/teórico	6
Comunicación Estratégica, Marketing, Internet y las nuevas formas de comunicación	
2.1 Comunicación estratégica e identidad de marca	6
2.2 Marketing	9
2.3 Internet y la nuevas formas de comunicación	11
2.4 Casos de éxito	12
2.5 Conclusiones marco teórico	13
3.Estrategia Comunicacional para Optus Chile	15
1. Diagnóstico	15
Objetivo General	22
Objetivos específicos	22
2.Estrategia	23
Primera etapa	24
Segunda Etapa	27
Tercera Etapa	28
Cuarta Etapa	33
4.Matriz	37
5.Carta Gantt	38
6.Conclusiones	39
7.Bibliografía	40

Índice de figuras

	Pág.
1 Figura_FODA.....	17
2 Figura_ Stakeholders.....	18
3 Figura_ Competencia.....	19
4 Figura_Árbol del problema.....	21

1. Introducción

El presente proyecto de grado propone una estrategia comunicacional para el contact center¹ Optus Chile, compañía que presta servicios de outsourcing a otras empresas. Optus Chile, pertenece a los negocios *Business to Business (B2B)*. Esta empresa nacional tiene cuatro años en el mercado, pero carece de un relato de marca que le otorgue diferenciación respecto a su competencia, además de no destacar ningún atributo que la desmarque del resto. Inicialmente la eficiencia y éxito de los Contact Center radicaba en entregar una buena calidad en el servicio de atención telefónica, lo que implicaba la “atención de las consultas de los clientes en el menor tiempo y de la mejor manera”². Sin embargo, en la actualidad los usuarios de estos servicios *B2B* no sólo buscan eficacia en los procesos, sino que además, un valor agregado que potencie la marca.

Actualmente los contact center pueden generar vínculos con el cliente a través de canales de comunicación que potencien los procesos que hacen rentable el negocio. Si un contact center se queda sólo con los scripts básicos cumpliendo lo mínimo que se espera de ellos su crecimiento se estanca y la competencia lo puede superar fácilmente. Un contact center eficaz puede satisfacer a potenciales clientes nuevos, pero además es necesario, para tener éxito, la implementación de un feedback entre empresa y cliente donde este último se sienta cómodo y disponga las vías para poder comunicarse con la empresa directamente³.

La investigación y estrategia establecida para dar solución a los problemas de Optus Chile, plantea como primera necesidad crear una visión y misión común a toda la empresa. Un enfoque interesante, en este sentido, propone Linda Williams en base a la revisión de distintos trabajos, donde señala que “la misión puede además de transmitir la naturaleza de una empresa y su razón de ser, describir hacia dónde se dirige una empresa, cómo se propone llegar ahí; cuáles son sus prioridades, valores y creencias, y cómo se distingue del resto”. Es por ello que a partir de esta herramienta comunicacional se desglosará todo el resto de la estrategia comunicacional establecida para Optus Chile, pasando por un

(1) Contact center es un área donde agentes o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

(2) <http://www.centrodeformacion.com.ar/index.php?not=25>

(3) <http://www.centrodeformacion.com.ar>

marketing relacional que establezca una mejor comunicación con sus clientes y potenciales clientes, además de instaurar un branding de marca que sea coherente con la imagen de contact center boutique que ellos desean promover como elemento diferenciador.

La estrategia diseñada para Optus Chile apunta a implementar el concepto de contact center boutique, entendiendo el término “boutique” como un modo de trato de excelencia con el cliente, en el cual a través de un diálogo fluido, Optus Chile podrá conocer sus reales necesidades entregando soluciones personalizadas. Para la recolección



de información relevante de los clientes, se empleará una estrategia de comunicación online a través de una plataforma de *social media*, o comunidad virtual. Aprovechar los canales comunicacionales actuales brinda una ventaja comparativa en la relación con los clientes, elevando la calidad del servicio. Para comunicar efectivamente la condición de contact center boutique que Optus Chile quiere fortalecer, generar comunidades para obtener información relevante, es una acción fundamental en una era donde los consumidores son cada vez más demandantes y discriminantes, debido a que se encuentran más informados y muchas veces la fuente de esta información proviene de sus pares. Dentro de los cambios acelerados por la web 2.0, está el crear comunidad, comunicarse y conversar a través de éstas, etiquetar, colaborar y co-crear, customizar y fundar conocimiento colectivo son otras acciones que se han desarrollado⁴. Actualmente los clientes forman comunidad con las empresas que se lo permiten y colaboran con todas la herramientas que ellas ponen a su disposición, por lo cual el aprender a dialogar seductoramente con las audiencias relevantes, es algo fundamental actualmente para las empresas que desean emprender un crecimiento sustentable.

El marco teórico investigado preliminarmente, toma diversos elementos de comunicación; La comunicación estratégica plantea que para ser eficaces en las comunicaciones es necesaria una correcta percepción del entorno, y cómo influye éste en la organización y vice versa. También se tocan elementos del marketing relacional y su aplicación en los negocios *B2B*, para luego confrontarlas a las nuevas formas

(4) Juan Pedro García, Clase de curso “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES Y MARKETING”, clase junio 2010, El poder de los consumidores en la era 2.0 Magister en Comunicación Estratégica

de comunicación a través de internet. Todos estos elementos serán recogidos para tomar decisiones en el diseño de la estrategia que dará solución al problema detectado en Optus Chile, en el diagnóstico. El material recopilado dentro del marco teórico, incluye elementos de comunicación y casos prácticos de éxito, principalmente de cómo otros han establecido comunicaciones eficientes (a través de internet) con sus *stakeholders* relevantes. Un elemento destacado dentro de los referentes usados, es que los problemas de identidad y comunicación dentro de una organización, traen como consecuencia una falta de foco o de sentido en la labor realizada por los trabajadores. El siguiente marco conceptual/teórico propone que para obtener resultados óptimos de comunicación con los públicos externos, se debe comenzar por alinear la visión interna de una compañía, luego establecer una imagen de marca que conceptualice los valores fundamentales de ésta. Es decir, que la organización comprenda por qué existe, esto es un elemento clave para que sea capaz de canalizar los esfuerzos en pro del cumplimiento de las metas superiores.

3. Marco conceptual/teórico

Comunicación Estratégica, Marketing e Internet, y las nuevas formas de comunicación

2.1 Comunicación estratégica e identidad de marca

Según los autores Tironi y Cavallo (2004, p.27) la tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo. Dicho de otro modo, la comunicación estratégica actúa para reunir y sistematizar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual.⁵ Tironi y Cavallo (2004, p.28) definen a la comunicación estratégica como “una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos”. Y agregan que “su primer interés es el posicionamiento de la organización (el llamado “posicionamiento corporativo”) no los bienes o servicios específicos que ella produce. Si el marketing pone el foco en los productos, la Comunicación Estratégica lo coloca en las organizaciones como un todo”.⁶ Por tanto, la implementación de una adecuada comunicación estratégica en una empresa, puede otorgarle un ventaja comparativa frente al resto de su competencia. Este valor agregado puede traducirse en ganancias económicas y lo más importante, permitirá gestionar una reputación de marca robusta. Esto se alinea con lo que dice Ithor: “la utilización de prácticas creativas de relaciones públicas pueden generar ventajas competitivas en una pequeña empresa sobre las más grandes”.⁷

Uno de los elementos fundamentales dentro de una organización es tener claro cuáles son sus metas superiores, ya que esto contribuiría a que los esfuerzos de la compañía se canalicen en pro del cumplimiento de éstas⁸. Las metas superiores de una organización se traducen en la misión que estipula el por qué existe una compañía y con una visión que deja en claro cuáles son sus metas y cómo espera alcanzarlas. Para Jim Collins está bien el entender el concepto básico de la visión, pero hay una gran diferencia entre ser una organización con una declaración de visión, y el convertirse en una organización verdaderamente visionaria. Él señala que “la diferencia entre entender el concepto y ser realmente visionario radica en la creación de una alineación para preservar los

(5) Tironi Barrios, Eugenio. Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales / Santiago, Chile: Taurus, c2004. 285 p.

(6) Tironi Barrios, Eugenio. Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales / Santiago, Chile: Taurus, c2004. 285 p.

valores centrales de una organización, permitiendo reforzar su propósito y estimulando el progreso continuo hacia sus aspiraciones. Al tener una alineación excelente, una persona podría visitar la organización y deducir la visión sin tener que leerla en papel.”⁹ Collins, también declara que los fundadores de las grandes organizaciones, como Hewlett-Packard, 3M y Johnson & Johnson, no poseían una declaración de visión como tal, cuando empezaron. Dichas empresas comenzaron con una serie de fuertes valores personales, una incesante búsqueda del progreso y una más que notable capacidad para traducir sus valores en mecanismos concretos, pero siempre teniendo en cuenta que estos fuertes valores son parte constituyente de lo que estas mismas empresas declaran como visión, con esto Collins nos da a entender que una empresa con valores robustos y que sea capaz de llevarlos a la práctica en acciones concretas podrá crear una identidad a partir de éstos. Cabe señalar, que 3M ha tenido siempre el sentido de que uno de sus valores fundamentales es la innovación, la protección de la persona creativa, y dar solución a los problemas cotidianos para facilitar la vida de las personas. Estos valores definieron a la organización y le dieron un alma. Collins afirma que “lo que realmente define a 3M es la capacidad de sus dirigentes para concretar en acciones sus principios y valores. Por ejemplo, 3M permite a los científicos gastar el 15% de su tiempo trabajando en lo que les interesa, y exige que las divisiones que generan el 30% de los ingresos de productos nuevos tengan un fondo interno activo de capital, para apoyar nuevas empresas prometedoras. Además, conserva una pista de doble carrera para alentar a los innovadores a seguir siendo innovadores en lugar de convertirse en gerentes, y otorga prestigiosos premios a la innovación y al éxito empresarial”.¹⁰ Es decir, todo depende de la capacidad de los directores para alinear el trabajo de los empleados con las metas superiores de la compañía a través de acciones concretas que estimulen el crecimiento. Una vez que estos elementos están alineados desde la gestión, deben ser comunicados y promovidos por el área de comunicación. Las comunicaciones están al servicio de la gestión, y éstas pueden generar mensajes específicos dependiendo de lo que la dirección de la empresa quiera comunicar o en función de sus objetivos sin embargo la comunicación no puede hacerse cargo de elementos que vienen desde la gestión, como es el hecho de contar con acciones concretas que pongan en acción la misión y visión declaradas.

Branding

La marca se construye sobre intangibles, características emotivas como la confianza, tranquilidad, reputación, imagen y capacidad de respuesta, hacen que una marca tenga menos probabilidades de sufrir una erosión competitiva.¹¹ En los mercados competitivos, las marcas son de creciente interés para los negocios *B2B* por una parte

(7) Ihator, A. S. (1998). Effective Public Relations Techniques for the Small Business in a Competitive Market Environment. *Public Relations Quarterly*, 43(2), 28-32.

(8) http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/aligning-action.html

(9) http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/aligning-action.html

(10) http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/aligning-action.html

Lynch (2004) afirma que los compradores organizacionales se dejan influenciar tanto por valores racionales como emocionales, y las marcas pueden hacer conexiones emocionales con estos compradores. Lynch también agrega que el desarrollo y comunicación de los valores emocionales de una marca pueden aumentar el potencial de valor y ser los generadores de una ventaja competitiva sostenible.

Las marcas no se construyen solamente a través de las acciones de publicidad o marketing, sino que también el manejo de la marca debe estar relacionado a la estrategia corporativa y debe cruzar a toda la organización.¹²

Lynch (2004, pág.5) afirma que “los beneficios derivados de una fuerte marca *B2B* son similares a los de las marcas de consumo, es decir, la oportunidad para la creación de mayor valor, la capacidad de cobrar precios más elevados, una poderosa lealtad del cliente - las relaciones de la marca y la capacidad de ella para mantener la diferenciación en mercados atiborrados”. Existe una falta de consenso sobre qué técnicas y conceptos de consumo de marca pueden ser aplicados en los mercados de negocios. El autor enfatiza (citando a Kim), que la importancia de la equidad de la marca en el mercado de los *B2B*, puede variar según el tipo de producto y la situación de compra. Del mismo modo, las empresas necesitan reconocer las percepciones que los clientes tienen de la importancia de las diferencias de la marca, y esto debe reflejarse en la comunicación que ella establece para los diferentes segmentos.¹³

2.2 Marketing

Las funciones de marketing y relaciones públicas son a menudo agrupadas en una sola área por muchas empresas pequeñas, pues no existen departamentos específicos para cada una. No obstante, el marketing no es lo mismo que las relaciones públicas. Mientras que el marketing del producto o servicio implica una transacción, las relaciones públicas son una comunicación continua entre una empresa y los diversos públicos de interés (stakeholders). La comunicación se lleva a cabo antes, durante y después de una transacción. Al igual que cualquier otra relación, es bidireccional y se realiza dentro de un contexto. Si un cliente está satisfecho con la experiencia de marca de una empresa, y establece un contacto frecuente con ella, existen más probabilidades de que él quiera volver a adquirir un producto o servicio de esa misma marca. Este proceso aplicado a una pequeña empresa mejora la viabilidad de ésta, en términos de rentabilidad y sustentabilidad.¹⁴

(11) Lynch, J. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal Of Brand Management*, 11(5), 403-419.

(12) Juan Pedro García, Clase de curso “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES Y MARKETING”, junio 2010 Magister Comunicación Estratégica

(13) Lynch, J. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal Of Brand Management*, 11(5), 403-419.

Dentro de los negocios *B2B* y *B2C*, se utiliza un tipo de marketing llamado Marketing Relacional (MR), que como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, intentando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.¹⁵ El MR dentro de los negocios *B2B*, tiene como objetivo principal identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, logrando así conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto a lo largo del tiempo. Este tipo de marketing nace de una intersección entre el marketing y las relaciones públicas, y es en este punto donde las comunicaciones, y una buena gestión de sus canales, juegan un rol decisivo¹⁶. La característica principal del MR es la individualización, cada cliente es único y se pretende que así lo perciba a través de una comunicación directa y personalizada. Una de las principales ventajas de las empresas que utilizan el MR, es la posibilidad de diferenciarse de su competencia mediante la entrega de un servicio que otorgue una mayor satisfacción a sus clientes. La razón de tal, radica en el conocimiento que dicha empresa tiene de su cliente gracias a la estrecha relación que ha logrado establecer con él. Asimismo, el uso de este estilo de marketing permite identificar y detectar clientes insatisfechos y falencias en el servicio, además de conseguir la mejora continua y optimizar la cartera de clientes de la empresa. De esta manera, la compañía crece en muchos sentidos de cara al cliente, ofreciendo una mayor satisfacción y consiguiendo una nueva forma de fidelizar al cliente. Por otro lado, desde el punto de vista éste último, se verá beneficiado porque recibirá un servicio de mejor calidad.¹⁷

Palmatier, Scheer, Evans & Arnold, hablan de la efectividad del MR en las empresas de *B2B*, donde la relación es abstracta entre la investigación de mercado y la práctica. Ellos están de acuerdo con el paradigma de que las empresas deben invertir en el marketing relacional para construir mejores relaciones con los clientes, ya que esto dará como resultado mejores estados financieros. Sin embargo, el éxito de los resultados, dependerá de los clientes a los cuales estén dirigidos estos esfuerzos. Estos autores sugieren hacerse tres preguntas fundamentales:

- 1) ¿Qué factores determinan la necesidad de establecer políticas relacionales con los clientes?
- 2) ¿Qué mecanismos de mediación tienen efectos negativos en el marketing relacional?
- 3) ¿Cómo se logra un MR efectivo, determinado por una focalización en el cliente, que permita segmentar al grupo de clientes?

(14) Ihator, A. S. (1998). Effective Public Relations Techniques for the Small Business in a Competitive Market Environment. Public Relations Quarterly, 43(2), 28-32.

(15) <http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-marketing/4469/en-que-consiste-el-marketing-relacional.html> visitado el 2 noviembre 2011

(16) <http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-marketing/4469/en-que-consiste-el-marketing-relacional.html> visitado el 2 noviembre 2011

(17) <http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-marketing/4469/en-que-consiste-el-marketing-relacional.html> visitado el 2 noviembre 2011

La creencia de que la inversión en MR construye relaciones más fuertes y de mayor confianza con los clientes (Morgan and Hunt 1994) y mejoran el rendimiento financiero (De Wulf Odekerken-Schröder and Iacobucci 2001; Reichheld and Teal 1996), ha dado lugar a un gasto masivo en programas de este tipo de marketing. Sin embargo, Palmatier, Scheer, Evans & Arnold, plantean un punto de vista discordante con el MR, haciendo referencia a que los profesionales que se esfuerzan para cambiar las interacciones con los clientes a relaciones supuestamente más deseables, a menudo terminan decepcionados con el rendimiento obtenido (citando a Cram, 1994; Payne y Ballantyne, 1991).

Por otro lado, los autores Palmatier, Jarvis, Bechkoff & Kardes, destacan el papel de la confianza y el compromiso entre la marca y el cliente, y cómo éstos pueden afectar el resultado del rendimiento de un MR. A través de un meta-análisis indican que la gratitud también influencia las inversiones en este tipo de marketing. Para tales autores, una orientación hacia la relación corporativa con los clientes puede generar una ventaja competitiva sostenible si se muestra una elevada orientación a la construcción de relaciones con la gran mayoría de la base de clientes de la empresa.¹⁸

Por último, la utilización de elementos del MR permitirá potenciar la relación entre marca y cliente, aumentando tanto la confianza de éstos como el compromiso. A su vez, estos clientes mediadores influenciarán a otros en sus comportamientos mediante un boca a boca positivo a partir de las acciones implementadas. Todo esto tiene como fin dar un enfoque más profundo a la estrategia comunicacional y que ella genere mejores resultados.

2.3 Internet y las nuevas formas de comunicación

Se ha demostrado que la comunicación es una parte fundamental de cualquier organización. En este mismo momento, algunas compañías en el mundo están gastando millones de dólares en asesoría para resolver sus problemas de comunicación ¹⁹. Sin embargo, para una pequeña empresa no es razonable - una en la que incluso el gasto de unos pocos cientos de dólares es motivo de preocupación - gastar miles de dólares en honorarios de consultoría profesional. El problema no es sólo monetario, sino que también se debe al desconocimiento. Muchas organizaciones no son conscientes o decidieron ignorar la importancia de una comunicación eficaz. Afortunadamente, junto a estos problemas ha surgido una gran herramienta: Internet.²⁰ Kusunoki (pág.1) nos dice que Internet se ha convertido en una gran oportunidad, y está en nuestras manos que sea una herramienta asequible para la comunicación masiva. Los números hablan por sí mismos, el crecimiento de Internet en América Latina es exponencial. Agrega

(18) Palmatier, R., Jarvis, C., Bechkoff, J., & Kardes, F. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 73(5), 1-18. doi:10.1509/jmkg.73.5.1

que todavía tenemos tiempo para desarrollar una cultura digital que permita una mejor comunicación en todos los aspectos cubiertos por la red. En la actualidad hay herramientas en la red que pueden tener utilidades muy interesantes. “Hay un número creciente de empresas que han abandonado el modelo de preguntas frecuentes por el modelo Wiki. Se han cambiado de un modelo vertical y unidireccional a un modelo cooperativo en el que el usuario final es el que participa directamente en la aclaración de dudas o compartiendo información dentro de las comunidades virtuales.”²¹

Por otra parte Jesús Hoyos²², explica cómo podemos integrar las redes sociales al CRM (Customer Relationship Management) de modo de que la empresa piense soluciones en base a las necesidades de los consumidores. El CRM, y especialmente el Social CRM, nacen de la necesidad de recuperar los vínculos personales con los clientes, especialmente en la era de las redes sociales, en donde cada opinión se multiplica de forma viral y afecta significativamente la imagen de la marca. Es por eso que el Social CRM difiere del tradicional, agregando la posibilidad de intercambio y conversación con los clientes.

Mediante la conexión constante y el registro de la información de la actividad, la empresa lleva un seguimiento de cada uno de sus contactos. Se les provee de información y soporte, se les avisa de nuevas activaciones y propuestas, y se les recompensa por producir contenido positivo. Esto conduce a un constante feedback, pues los clientes tienen la posibilidad de opinar y compartir mediante redes sociales como Facebook y Twitter, que también permiten identificar prospectos y conocer sus gustos y preferencias. Así la producción de contenidos se vuelve cada vez más personalizada y relevante.

Hoyos, da énfasis a los siguientes temas: 1. Análisis de conversaciones en las redes sociales, a través de la creación de un Social CRM, teniendo en claro que tener presencia en las redes sociales es más que tener seguidores en Facebook o Twitter, es poseer comunidades y que éstas sean empleados como canales de comunicación efectiva.

2. Segmentación de clientes en la base de datos generada por las comunidades, y a partir de la información recopilada tener un mayor conocimiento del cliente siendo capaces de convertir conversaciones en transacciones, siendo generadores de una página web que actúe como comunidad de clientes, y que ellos se sientan parte de esta experiencia. Para el autor el futuro de las páginas web es convertirse en comunidades, con lo cual ya no sólo actuarán como *brochures* virtuales.

(19) Kusunoki, J. (2007). Internet: Communication's Ally in Developing Nations. Conference Papers -- International Communication Association, 1.

(20) Kusunoki, J. (2007). Internet: Communication's Ally in Developing Nations. Conference Papers -- International Communication Association, 1.

(21) Kusunoki, J. (2007). Internet: Communication's Ally in Developing Nations. Conference Papers -- International Communication Association, 1.
(22) <http://www.jesushoyos.com/>, Jesús Hoyos analista de la industria CRM, asesor, orador, influyente y blogger de la región de América Latina (JesusHoyos.com, LLC).

2.4 Casos de éxito

Como ejemplos de caso de uso de las comunidades on-line, tenemos a empresas que antes de que Facebook y Twitter existieran, ya poseían redes de comunidades asociadas a marcas, como es el caso de IngageNetworks²³, quienes tienen como foco industrial el sector comercial y público (B2C, B2B). Ellos ofrecen soluciones empresariales de software social respaldado por los procesos de negocio probado, y vastos conocimientos de ingeniería.

Un ejemplo emblemático del buen uso de las redes sociales es Zappos, una empresa de venta de zapatos por Internet. En 2009, Zappos fue premiado por el “mejor uso de los medios de comunicación social” por Abrams Research²⁴. El CEO de Zappos, Tony Hsieh, anima a sus empleados a utilizar las redes sociales para poner un rostro humano a la empresa y comprometerse con los clientes, lo que coincide con el valor N°6 de la empresa: “Construir una relación abierta y honesta con la comunicación”. Los empleados de Zappos mantienen una presencia activa en²⁵: Twitter, YouTube, Facebook, y los blogs corporativos²⁶. Para Zappos todas las redes sociales son complementarias y ninguna de ella puede ser evitada o ignorada.

Otra empresa que ofrece una gama de productos que ayudan a las compañías a conectarse con sus clientes a través de las conversaciones sociales que permitan acelerar los negocios es Lithium²⁷ ellos se comprometen a conectar a los clientes con los empleados de las marcas, encontrar los mejores defensores de las marcas dentro de la comunidad tocando sus pasiones, y motivar a los clientes para aumentar las ventas y brindar un mejor servicio a éstos. Lithium²⁷ trabaja trayendo contenido desde Twitter, mediante el cual recoge ideas y reclamos para luego llevar la discusión y las respuestas a foros de la comunidad de la empresa representada. La plataforma de comunidad detecta el contenido y convierte las conversaciones en prospectos en el CRM. El análisis de los contenidos discutidos en la comunidad, genera la creación de campañas que parten en la comunidad y que les permiten detectar oportunidades en el CRM.

2.5 Conclusiones marco teórico

A partir de lo investigado y analizado, se puede concluir que todas las comunicaciones de una marca, conforman las experiencias que luego serán acumuladas como percepciones de ésta, en cada fase en que ella se comunique, antes de la compra, y después de la compra,

(23) <http://www.ingagenetworks.com/>

(24) Social Media Week Survey

(25) <http://money.usnews.com/money/personal-finance/articles/2009/07/15/want-the-best-deals-check-twitter-facebook>

(26) <http://blogs.zappos.com/>

deberá entregar experiencias excepcionales en cada punto de contacto, ya sea con los clientes o potenciales clientes, asegurando una correcta percepción de la marca que cumpla con los estándares que el negocio necesita para llegar a ser una marca robusta y sostenible.

Un elemento importante, que se destaca dentro de la construcción de marcas, es que éstas no se construyen solamente a través de las acciones de publicidad o marketing, sino que su manejo debe estar relacionado a la estrategia corporativa y debe cruzar a toda la organización. Una marca robusta crea lealtad y satisfacción con el cliente, y es bajo estos precedentes que se desarrollará una estrategia de comunicación para Optus Chile, partiendo por el análisis de como la marca se está comunicando actualmente y cómo ésta dará el énfasis en la comunicación de que ellos son un “contact center boutique”, y que como tal debe comunicar de forma efectiva esta condición a sus *stakeholders* relevantes.

Otros elementos que serán recogidos al momento de plantear las acciones que den forma a la estrategia será dar solución a las preguntas que se hacen Palmatier, Scheer, Evans & Arnold.

1) ¿Qué factores determinan la necesidad de establecer políticas relacionales con los clientes?

Estableciendo acciones que den forma a las políticas alineados con el foco en el cliente.

2) ¿Qué mecanismos de mediación tienen efectos negativos en el marketing relacional? Indagando a través de encuestas si las formas de comunicación que estoy estableciendo con el cliente son efectiva o si estan produciendo efectos no deseables.

3) ¿Cómo se logra un MR efectivo, determinado por una focalización en el cliente, que permita segmentar al grupo de clientes?

Estableciendo mecanismos que den feedback de lo que los clientes necesitan y cuales son sus necesidades especificas de modo de crear servicios adaptados a sus necesidades.

También se reconocen casos exitosos que han incorporado la web 2.0 para comunicarse de manera efectiva con sus públicos relevantes y obteniendo de ellos información que les ha permitido entregar un mejor servicio que se adapte a las necesidades de sus clientes, a través de un diálogo seductor estas empresas han dado un paso adelante en la forma en que ofrecen sus servicios ya no sólo imponiendo lo que crean, si no también co-creando junto a sus clientes.

(27) <http://www.lithium.com/>

4. Estrategia Comunicacional para Optus Chile

1. Diagnóstico

1.1. Condiciones del mercado

Muchas empresas externalizan sus centros de llamadas, lo que generó una industria en torno a esta actividad. El surgimiento de compañías especializadas y la contratación de sus servicios, varias veces fuera de las fronteras (*offshoring*), son algunos de los efectos de la subcontratación (*o outsourcing*).

Los factores críticos para la ubicación de un centro de llamados son: la disponibilidad, educación y costo del recurso humano, y la infraestructura de comunicaciones. Ligado a estas características del sector, es que las empresas de este rubro, se insertan en un mercado dinámico y avanzado tecnológicamente, donde se valora la eficacia y la producción.

Para la atención de los llamados telefónicos se cuenta con gran cantidad de personal quienes reciben la denominación de operador (a) o agente de Telemercado, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, ya que también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios. Este personal generalmente es poco calificado, o ve en esta experiencia laboral un trabajo pasajero. Las deficiencias en el servicio y la mala atención, repercuten en la imagen de las empresas representadas por los contact centers, por tanto el contar con estados de monitoreo es esencial para las empresas que contratan estos servicios de *outsourcing*.

El uso de contact centers está dominado por grandes empresas que requieren establecer un contacto permanente con sus clientes. En general, compañías en el área de mercado masivo como empresas financieras, bancos, servicios básicos y telecomunicaciones.

1.2. Antecedentes de la empresa

El caso de estudio es Optus Chile S.A., empresa que fue creada el año 2007. Optus Chile, presta servicios de outsourcing a otras empresas, y dentro de sus clientes se encuentran Netline, Clínica Santa María, Entel, Claro, VTR, Banco de Chile y CONAC.

La compañía está conformada por profesionales provenientes de grandes empresas de telecomunicaciones (Entel, Claro, VTR), que cuentan con una vasta experiencia en el desarrollo de productos innovadores que involucran tecnologías de Internet y telefonía. La empresa cuenta con 200 empleados.

Optus Chile posee con tecnología de punta y sistemas de respaldo que le permite asegurar continuidad operativa a sus clientes. El edificio corporativo está especialmente remodelado para la operación de servicios de contact center. Además cuentan con tecnología basada en sistemas de código abierto (open source) lo que permite que puedan entregar soluciones flexibles que se adapten a las necesidades de sus clientes.

Dentro de los servicios prestados por Optus Chile se encuentran:

- **Servicio al cliente**
- **Ventas inbound y outbound**
- **Cobranza (temprana y judicial)**
- **Mesa de ayuda y soporte**
- **Servicios 24x7x365**
- **Servicios de alta disponibilidad**

1.3.FODA

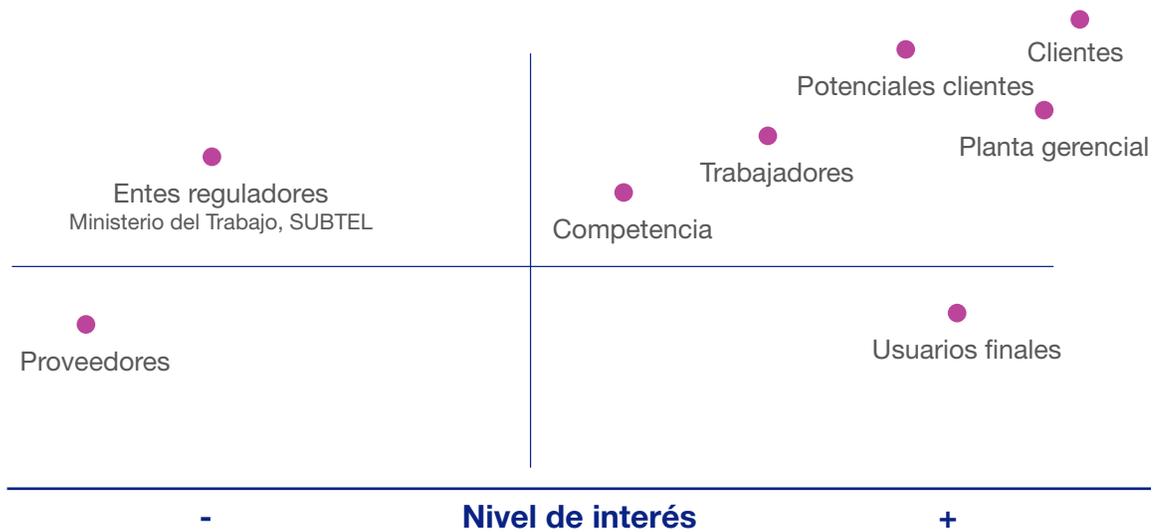
Análisis de situación en que se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de Optus Chile en la actualidad.

	Oportunidades	Amenazas
+	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interés en la relación que establecen las empresas <i>B2B</i> con sus clientes y potenciales clientes a través de plataformas digitales. • Cambio hacia una comunicación más empática y emocional en los negocios <i>B2B</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado competitivo. • Mercado avanzado tecnológicamente. • La competencia cuenta con marcas desarrolladas en términos de diferenciación y branding.
-	Fortalezas	Debilidades
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Planta gerencial con experiencia en el rubro de los contact center. • La calidad de servicio es el pilar de la operación de los éstas. • Búsqueda de relaciones con clientes a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de branding en la marca. • Débil comunicación con los clientes. • Ausencia de visión y misión declarada. • Falta de estandarización para una imagen reconocible y diferenciadora. • Desconocimiento del uso de canales comunicacionales por parte de la gerencia de Optus Chile.

1 Figura

El FODA realizado a Optus Chile nos da como resultado que la empresa se encuentra con una debilidad en la forma como se está comunicando y como expresa su diferenciación respecto a la competencia, su falta de misión y visión merma el estado de su identidad, en un mercado que avanza rápidamente en términos de tecnología, siendo esencial diferenciarse y establecer una identidad.

1.3. Mapa de Stakeholders relevantes para Optus Chile



2 Figura

Los clientes y potenciales clientes son los públicos más relevantes para Optus Chile; los primeros por ser los que compran sus servicios y, al tratarse un negocio *B2B*, los mejores emisarios de la marca por el boca a boca que pueden diseminar de está. Los trabajadores también ocupan un lugar importante, pues son ellos la cara visible de las marcas representadas, por lo que la *performance* de su trabajo afecta directamente al servicio de *outsourcing* que presta la compañía a otras marcas.

1.4. Competencia



3 Figura

Dentro de la competencia relevante de Optus Chile, podemos encontrar a Fidelis, empresa nacional cuya fortaleza apunta a la excelencia en el servicio, otorgando soluciones que se adaptan a las necesidades de sus clientes. Fidelis posee una amplia variedad de soluciones y el contact center es sólo una de ellas dentro de un set variado que incluye: Fidelización de clientes, marketing digital, interno y directo. Esto permite que al momento de ofrecer servicios de outsourcing, sean capaces de prestar una gama más completa de soluciones de lo que actualmente cuenta Optus Chile.

Otro caso es, Unísono, empresa transnacional que no sólo ofrece soluciones del tipo contact center, además incluyen dentro del servicio la gestión de redes sociales, siendo éste su elemento diferenciador.

Neotel, empresa transnacional, posee una oferta similar a los productos que ofrece Optus Chile y el modo de comunicar sus beneficios es sólo a través de atributos racionales. No se deja en claro qué beneficios a largo plazo posee su oferta.

Mas Cerca, es una empresa nacional que dispone de servicios similares a los de Optus Chile, poniendo el foco en su adaptabilidad a las necesidades del cliente. Cuentan con un edificio corporativo con aplicaciones de branding. Su forma de comunicación es discursiva y visualmente amigable, y presenta un lineamiento de marca coherente con sus lineamientos.



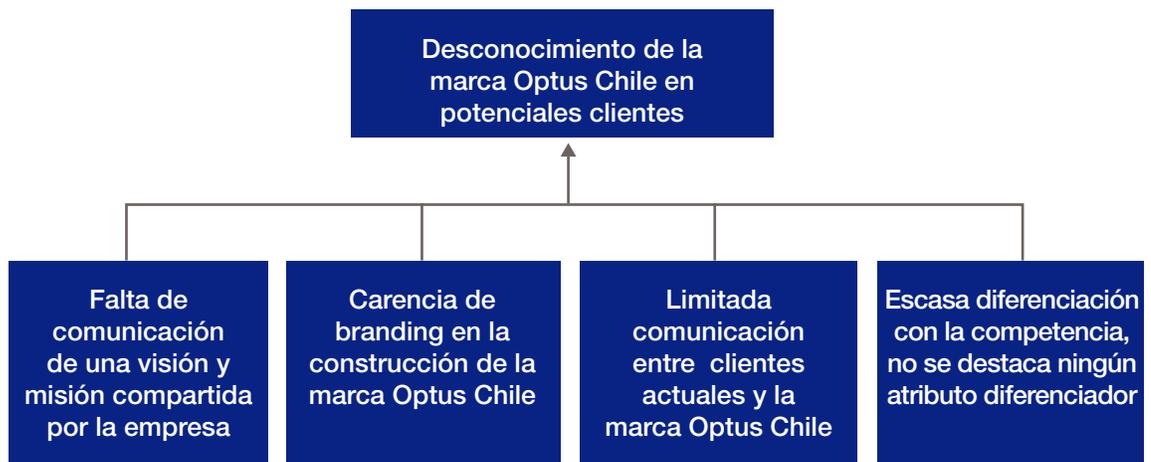
1.5. Problemas detectados al interior de Optus Chile

Para entender a la organización por dentro, se realizaron entrevistas con informantes claves, administrativos, operadores e integrantes de la plana gerencial, las que arrojaron los siguientes datos sobre el estado de la organización:

- No existe una misión y visión común para la empresa que entregue lineamientos y sentido al trabajo en equipo.
- Carece de un concepto concreto que transmita sensaciones y sentimientos que el cliente pueda aprehender y con los que pueda empatizar.
- No cuenta con un canal de comunicación participativo con los clientes y potenciales clientes.
- No cuenta con un branding de marca.
- El discurso de marca de Optus Chile sólo está enfocado en aspectos racionales y técnicos sin hacer hincapié en los elementos diferenciadores de la marca.
- No emplean una gráfica alineada con el concepto boutique que Optus Chile quiere rescatar como elemento diferenciador.

1.6.Árbol del problema que enfrenta Optus Chile

Este análisis de situación, identificó que el problema que enfrenta Optus Chile es el siguiente:



4 Figura

Para dar solución al problema detectado, los objetivos que se han trazado se señalarán a continuación, y tienen como meta atacar el principal problema que es el desconocimiento de la marca Optus Chile en potenciales clientes.

Objetivo General

Que la marca Optus Chile sea reconocida por sus potenciales clientes, como una oferta distinguible de contact center boutique, y que este sea una ventaja competitiva.



Objetivos específicos

1. Comunicar la visión y misión de Optus Chile de modo de poner en claro las metas superiores de la empresa, las cuales deben ser compartidas por todos sus trabajadores, operadores, administrativos y gerentes.



2. Cumplir la promesa de marca de ser un contact center boutique a través de una comunicación oportuna, eficiente y que apoya la entrega de experiencias satisfactorias para cada uno de sus clientes.



3. Construir una presencia de marca notoria, que proporcione a los clientes y posibles clientes una percepción positiva en función de lo que Optus Chile ofrece como contact center boutique.



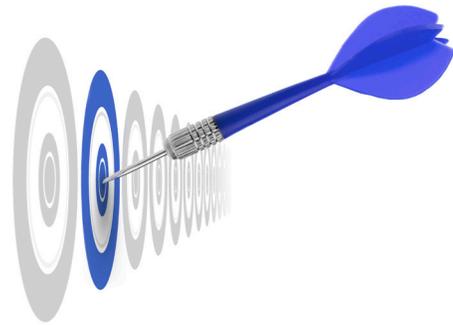
4. Establecer una clara diferenciación entre Optus Chile y su competencia, destacando el atributo diferenciador (contact center boutique), en el cual lo primordial es el resguardo de la imagen de la empresa representada y las necesidades de los clientes.



2.Estrategia

Ejes estratégicos

1. Comunicar la visión y misión al interior de Optus Chile, como un elemento que facilite la comprensión de la participación e importancia del trabajo de cada uno de sus empleados y la internalización del concepto de contact center boutique al interior de la cultura organizacional.



2. Destacar efectivamente el atributo diferenciador de Optus Chile de ser un contact center boutique mediante la aplicación de branding al total de elementos, donde la marca pueda ser representada o identificada, otorgando valor e identidad para fortalecer su imagen.



3. Potenciar la web como un canal de comunicación participativa con los clientes y potenciales clientes, estableciendo una comunicación expedita entre la marca y éstos, situando a Optus Chile como un contact center boutique, enfocado en la relación con el cliente y sus necesidades.



Acciones

Bajo los tres ejes estratégicos que se han definido, se realizarán una serie de acciones que sean capaces de cumplir con los objetivos trazados para la marca Optus Chile. Las acciones se dividirán en etapas para poder medir de forma más eficiente sus resultados y organizarlas de mejor modo durante su aplicación. Para canalizar el eje estratégico 1, las acciones serán organizadas en tres sub-etapas consecutivas para lograr un mensaje coherente y eficaz, que tenga sentido en los *stakeholders* relevantes.

Primera etapa

Crear y socializar una visión y misión común

La primera etapa está relacionada con el primer eje estratégico que propone consolidar a Optus Chile bajo una visión y misión que establezca las metas superiores de la empresa. Estas metas superiores deben ser compartidas por todos sus trabajadores, operadores, administrativos y gerentes.



Los públicos objetivos para la primera etapa son:

- Planta gerencial
- Trabajadores (líderes seleccionados por aptitudes personales)

Líneas de acción:

Promover un compromiso en la cultura organizacional poniendo énfasis en el concepto boutique con foco en las necesidades del cliente

Mensaje:

En Optus Chile somos la cara visible de nuestros clientes.

Las empresas de nuestros clientes son nuestra motivación.

Somos un servicio de contact center boutique que atiende a los clientes de nuestros clientes de una manera atenta y cordial.

La atención diligente de los clientes de nuestros clientes es nuestra prioridad número uno.

Plan de acción:

1. Entrevista con planta gerencial de Optus Chile

Se realizará una entrevista con la planta gerencial de Optus Chile para conceptualizar el camino que se han trazado como rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta entrevista tiene por objetivo verbalizar los elementos importantes que posee la visión y misión de Optus Chile que sólo se encuentra a nivel gerencial pero que no ha tenido una correcta bajada comunicacional hacia el resto de la organización. El moderador de la sesión deberá detectar deseos y necesidades mediante un test de conceptos. En esta entrevista se le planteará a la gerencia que es esencial el comunicar una visión que dé sentido a la existencia y una misión que estimule el progreso y que señale cuál es camino que elegirá la compañía para alcanzar la visión ya trazada. La entrevista, además, tendrá como objetivo alinear las visiones de la gerencia acerca de cómo comunicar la idea de contact center boutique, entendiendo a este concepto como el elemento diferenciador que posee Optus Chile, en el cual lo primordial es el resguardo de la imagen de la empresa representada y las necesidades de los clientes.

2. Conceptualización de visión y misión

Una vez finalizado el proceso de entrevista con la planta gerencial, se elaborará y se presentará a ellos la conceptualización de visión y misión propuesta por la consultoría. Esto consiste en la verbalización que pondrá orden al conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. En esta reunión de presentación se harán los ajustes que se estimen pertinentes a la visión y misión propuestas. Además, se planteará que ellos son los principales voceros de éstas y que deben reconocer dentro de sus equipos a líderes naturales que también se encarguen de difundir el mensaje al resto de la compañía.



3. Difusión a través de trabajadores

En una reunión con los trabajadores seleccionados (mensajeros que serán elegidos por sus aptitudes de liderazgo), se les comunicará la visión y misión de Optus Chile y que ellos han sido seleccionados para hacer una bajada comunicacional a sus pares. También se les hará entrega de mensajes simples con los que puedan promover el discurso a toda la empresa. Este proceso de difundir una misión y visión cercana, es fundamental en Optus Chile pues finalmente son los operadores la cara visible de las empresas representadas; por lo tanto, que ellos identifiquen este foco en el cliente, es clave, y le permitirá a Optus Chile contar con un personal más alineado con los elementos diferenciadores a los que apunta como empresa. Esta difusión se hará en conjunto con la difusión del *brand guidelines* desarrollado para Optus Chile, de modo que los soportes gráficos sean coherentes con el branding de marca que se desarrollará, para que el mensaje en escrito este alineado con la comunicación visual, este punto referente al *brand guidelines* será explicado en mayor profundidad posteriormente.



Reunión corporativa y campaña de comunicación interna

Se realizará una reunión corporativa para informar a los trabajadores la nueva visión y misión, esta reunión será el lanzamiento de una campaña interna para comunicar ambos conceptos al resto de la organización, la que contará con la realización de actividades de difusión. En esta reunión corporativa el gerente general comunicará la nueva misión y visión desarrollada. Considerando que la gente del contact center trabaja en turnos, la reunión se llevará a cabo en dos momentos: una en la jornada de mañana y otra después del cambio de turno.

El día de la reunión corporativa encontrarán en sus puestos de trabajo un mensaje que tenga que ver con la visión y misión desarrollada, a modo de *teaser* antes de la reunión corporativa. Este mensaje estará puesto en los teclados de los escritorios, y será un sticker que se pegará en un lugar visible del puesto de trabajo. Además, se aplicará branding con la imagen de Optus Chile más un mensaje asociado a ser un servicio boutique en todas las pantallas de los puestos de trabajo.



Teaser en los puestos de trabajo

En todos los puestos de trabajo se pondrá una tarjeta con el mensaje de la misión y visión definida para Optus Chile además de antes de la reunión corporativa a modo de teaser, y se brandearán todas las pantallas con el logo de la empresa además de un mensaje alusivo a la misión y visión de Optus Chile

Mail a los trabajadores

Se reforzará la difusión de los mensajes a los trabajadores, enviándoles un mail a los correos corporativos, poniendo énfasis en esta nueva visión y misión de futuro, destacando que Optus Chile es un contact center boutique.

Afiches en lugares visibles de la empresa

Se aplicarán afiches en lugares visibles con la visión y misión de Optus Chile. Todos estos materiales gráficos estarán trabajados según el manual de estilo o *brand guidelines* desarrollado para la empresa.



Métrica:

Lanzamiento de campaña:

Encuesta (cualitativo): Se realizará una encuesta de evaluación a la campaña, desarrollada en el software Survey Monkey²⁸, que tendrá por finalidad tomar el pulso del recibimiento de los trabajadores a esta nueva misión y visión.

Test de apropiación del concepto boutique dentro de Optus Chile (cualitativo): Se desarrollará un test con pocas preguntas, por mail, que mida lo que los trabajadores han entendido por el concepto diferenciador que quiere inculcar Optus Chile.

(28) <http://es.surveymonkey.com>

Segunda Etapa

Branding marca Optus Chile

La segunda etapa está relacionada con el eje estratégico de destacar efectivamente el atributo diferenciador de Optus Chile. Esto se realizará mediante la aplicación de branding al total de elementos donde la marca pueda ser representada o identificada, otorgando valor e identidad, para fortalecer su imagen.



Los públicos objetivos son:

- Todos los trabajadores de Optus Chile, clientes y potenciales clientes.

Líneas de acción:

Gestionar un alineamiento conceptual en la representación visual de la marca con lo declarado en la misión y visión.

Mensajes:

Una unidad gráfica coherente mantendrá la coherencia de nuestra identidad y cómo queremos ser identificados por nuestros clientes y potenciales clientes.

Plan de acción:

Aplicación de branding a las piezas comunicacionales de Optus Chile

Todo el proceso anterior de definición visual para Optus Chile, es necesario, pues al hacer la bajada de los mensajes que comunicarán la visión y misión a los trabajadores y stakeholders relevantes para la marca Optus Chile, será necesario contar con soportes alineados conceptualmente con estas definiciones de manera de entregar un mensaje coherente y unificado. El contar con una gráfica consistente con el relato de marca potenciará la identidad de la compañía.

Al tratarse de un contact center boutique, es esencial para Optus Chile comunicar esta diferenciación en todos los ámbitos donde se exprese la marca, para que sus clientes y potenciales clientes perciban a Optus como un contact center boutique donde la atención y el buen servicio es lo primordial. Por consiguiente, será necesario intervenir la página web con la línea visual escogida, la señalética del edificio corporativo, materiales de marketing como *brochures*, *tearsheets*, presentaciones corporativas, etc.



1. Unidad visual de la marca

Como parte de este proceso de difusión de la visión y misión de Optus Chile, será necesario hacer una revisión completa de todo el material gráfico corporativo existente y determinar qué materiales cumplen conceptualmente con la visión y misión definida. Dentro de los materiales gráficos se chequearán tanto los impresos como los online. Junto con este proceso de recopilación se estipulará qué materiales son necesarios desarrollar. Posteriormente se creará una línea gráfica propia para Optus Chile, que cumpla con el objetivo de diferenciarse de la competencia pero entendiendo que debe cumplir con ciertos elementos que la hagan reconocible dentro de la categoría de contact center.

Y como parte de esta unidad gráfica se brandeara el edificio corporativo de Optus Chile para que desde el momento que los clientes y empleados entran a las dependencias de la empresa experimenten visualmente la marca.



2. Brand Guidelines

Para establecer claramente estos lineamientos gráficos se creará un Brand guidelines (manual de estilo), en el cual se establecerá un conjunto de normas para el diseño de documentos o piezas gráficas de la marca Optus Chile, ya sea para el uso general, o para una publicación. Estas normas de estilo, permitirán que la comunicación visual de la marca sea más coherente, eficaz y correcta. Por lo tanto, el manual de estilo debe abarcar tópicos tales como la tipografía, paleta de colores, íconos e imágenes que se pueden utilizar junto a la marca Optus Chile. Es decir, entregar la definición estética general que se debe emplear al momento de comunicar visualmente la marca Optus Chile. Esta acción es necesaria, pues si la empresa quiere diferenciarse de su competencia, debe establecer lineamientos claros para la identidad de marca, más aún al querer levantar un atributo diferenciador como es el ser un contact center boutique y establecer un nicho que le permita posicionarse.



Tercera Etapa

Potenciar la web como un canal de comunicación

Para cumplir con el eje estratégico número tres de potenciar la web como un canal de comunicación participativo con los clientes y potenciales clientes, situando a Optus Chile como un contact center boutique, se realizará una estrategia online. Dicha estrategia cuenta con una serie de acciones pues la web presenta características que la pueden convertir en un canal de comunicación efectivo con los principales públicos de interés.

Públicos relevantes:

- Clientes actuales de Optus Chile.
- Potenciales clientes que requieran servicios de outsourcing para sus servicios de contact centers.
- Profesionales de las áreas relacionadas, como tecnologías de las comunicaciones.

Perfil de clientes

Los clientes que compran servicios de Optus Chile son en su mayoría gerentes generales, comerciales y de operación. En la coordinación diaria se pueden comunicar con sus jefes de áreas.

- Perfil: Ingenieros comerciales, civiles e industriales, con rango etéreo entre los 40 y 60 años, con poco tiempo disponible, poseen una jerga tecnológica elevada, están altamente informados sobre tecnología y bien asesorados sobre aspectos técnicos, se preocupan por el capital humano que atenderá a sus servicios, también por el diseño de la infraestructura tecnológica, altos niveles de seguridad informáticos. En general, buscan un servicio personalizado.

Línea de acción:

Diseñar y gestionar canales de comunicación digitales, con el propósito de difundir los servicios que ofrece Optus Chile y retroalimentarse de los feedback de clientes o potenciales clientes para ofrecer ofertas ajustadas a sus necesidades.

Mensajes:

Trabajamos por el progreso de las comunicaciones con sus clientes, creamos soluciones adaptadas a sus necesidades, somos un servicio boutique.

Contamos con personal de contacto entrenado para lograr establecer una mejor relación y entregar un mejor servicio para sus clientes.

Plan de acción:

Se creará un sitio web corporativo personalizado y competitivo, que permita captar clientes e impulsar a Optus Chile como un contact center boutique. El sitio web de Optus Chile debe ser eficaz fomentando a la empresa en Internet y destacarla frente a su competencia. La administración de esta plataforma web se realizará a través de un CMS²⁹ (en inglés Content Management System, abreviado CMS) o sistema de gestión de contenidos. Esto es un programa que permite crear una estructura de soporte (framework) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los administradores, editores, participantes y demás roles. La utilización de este sistema, permitirá mantener y actualizar su propio sitio web de una forma organizada y sencilla (no son necesarios conocimientos técnicos) a la persona que se deje encargada de esto. El perfil ideal es el de un periodista, y como se explica más adelante, la estrategia tiene presupuestado un community manager quien podría ser el encargado de mantener las actualizaciones en el sitio web. Con ello, no se dependerá de ningún proveedor cada vez que se deba realizar algún cambio o actualización en el contenido.

Este nuevo sitio web debe poseer una comunidad online que permita mayor interactividad entre los usuarios y Optus Chile. La empresa podrá canalizar las quejas y dudas de sus clientes de una forma más eficiente y con menores tiempos de respuestas. A esta comunidad se le generará tráfico a través de la redes sociales Facebook y Twitter.



(29) Interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio web. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño. Así, es posible manejar el contenido y darle en cualquier momento un diseño distinto al sitio web sin tener que darle formato al contenido de nuevo, además de permitir la fácil y controlada publicación en el sitio a varios editores. Un ejemplo clásico es el de editores que cargan el contenido al sistema y otro de nivel superior (moderador o administrador) que permite que estos contenidos sean visibles a todo el público (los aprueba).

Eventos en Facebook

En Facebook se crearán eventos y se enviarán invitaciones a estos eventos a la lista de contactos de clientes de Optus Chile. Una vez que se tenga la página de la empresa esté online, se activará la aplicación de eventos en los que se invitará a un webinar que tenga relación con el giro del negocio o con alguna novedad que Optus Chile quiera mostrar a sus clientes, para promocionarlo se emplearán dos opciones: Una es compartirlo y otra es actualizar a los fans de Optus Chile, acción que consiste en enviarles un e-mail

Tráfico a la página de Optus Chile

Las conversaciones que se establezcan en los eventos creados en Facebook, serán trasladadas a la comunidad Optus Chile, de modo de generar tráfico hacia ella y la página web.

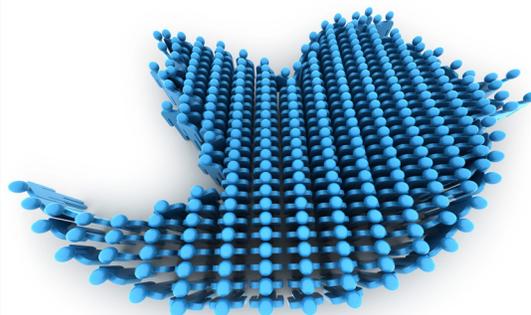
Estrategia Twitter

En Twitter se hablará de algún tópico relevante relacionado con el negocio que de visibilidad y genere interés en clientes y posibles clientes. Para mayor profundidad en el tema tratado, se deberá visitar la comunidad Optus Chile.

Manejo de los *Social Media*

El manejo de los *Social Media* será a través de un community manager encargado de responder preguntas de los clientes y poner temas relevantes para generar tráfico en la comunidad de Optus Chile, el perfil de este community manager debe ser alguien que sepa de comunicaciones y que tenga un buen manejo de redes sociales y nociones de negocios de tecnologías de información, por lo que un periodista sería el perfil más idóneo.

El community manager podrá gestionar y facilitar conversaciones, a través de un sistema de tareas, que deriven en los agentes dentro del contact center casos de oportunidades de mejora y posibles prospectos de nuevos clientes. Además, será el encargado de gestionar conversaciones de los influenciadores dentro de la comunidad online.



Newsletter a clientes

Junto con la puesta en marcha del sitio web y la comunidad online, está pensado el lanzamiento de un newsletter en el cual se informará a los clientes sobre el estado de sus cuentas, y algún tema relevante que Optus Chile les quiera comunicar, ya sea relacionado a las telecomunicaciones o en general a algún tema de la empresa. Este newsletter saldrá una vez por semana y tendrá un link a los reportes que son generados por Optus Chile para tener actualizados a los clientes sobre el estado de sus cuentas.



OPTUS CHILE

Newsletter 2012 Contact Center Boutique

Agenda

 **vidéocast - interview - news**

La relación cliente 2.0!

Ulliceps umquati beribus molum eum aute maxim quaepellabo. Equisquia coresecea consed ut odicatus re volorem fuga. Sitem ipsum ad quunt abor rem quiam rem. [ver más](#)

Da dolut venectorum vendi aut officae excepel

Ulliceps umquati beribus molum eum aute maxim quaepellabo. Equisquia coresecea consed ut odicatus re volorem fuga. Sitem ipsum ad quunt abor rem quiam rem. [ver más](#)

Informes mensuales

GARTNER prévoit une croissance annuelle de **+33%** du marché du Software as a Service "SAAS" jusqu'en 2011

VIATELECOM traite une moyenne de **310 000** appels par semaine traités sur sa plate-forme et plus de **10 000** agents connectés en simultanés

Ulliceps umquati beribus molum eum aute maxim quaepellabo. Equisquia coresecea consed ut odicatus re volorem fuga.

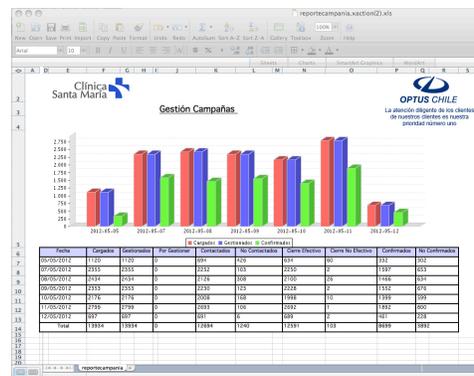
Da dolut venectorum vendi aut officae excepel

Ulliceps umquati beribus molum eum aute maxim quaepellabo. Equisquia coresecea consed ut odicatus re volorem fuga. Sitem ipsum ad quunt abor rem quiam rem. [ver más](#)

OPTUS CHILE tel: + 33 (0)1 77 45 30 00 optuschile.com

Branding en reportes a clientes

Los reportes que podrán ser bajados desde el newsletter, existen en la actualidad, pero se encuentran alojados en un portal que no posee ninguna conexión de branding con Optus Chile. Este podría ser el sitio de reporte de cualquier otra empresa, lo que entorpece la necesidad de generar una experiencia de marca con el usuario; por lo cual es necesario que esos reportes sean obtenidos desde un lugar que cuente con branding de la empresa y que desde el sitio web también se tenga acceso a estos reportes.



Campaña lanzamiento sitio web para clientes

Para promocionar el lanzamiento del nuevo sitio web se les enviará a los clientes una campaña teaser (sin decir en el primer comunicado de que se trata finalmente la acción; sino más bien haciendo alusión a los conceptos asociados a ésta, como son el establecer una mejor comunicación que le permita a Optus Chile situarse como una oferta reconocible de contact center boutique). El teaser se realizará a través de mails comunicándoles de esta nueva forma de contacto con Optus Chile, esta campaña teaser debería comenzar dos meses antes con un mail cada tres semanas, en el último mail teaser se mencionará en forma detallada los puntos importantes con los que contará la nueva web y los beneficios que significarán para los clientes. En este mismo mail se les hará una invitación a los clientes para que asistan a un desayuno en las instalaciones de Optus Chile (que contará con un branding alineado bajo los lineamientos gráficos definidos). Este desayuno tiene por finalidad hacer un web tour en vivo a los clientes para que conozcan y se familiaricen con el nuevo sitio web.



Métricas:

-Cuantitativo: A través de Google Analytics, se analizará el número de visitas y el contenido más visto dentro del sitio, así como la cantidad de asistentes a la comunidad on-line. Con esta herramienta además sabremos desde qué parte proviene el tráfico a nuestro sitio, y de ese modo ver la visibilidad que está obteniendo Optus Chile. Habrá un seguimiento de la actividad en redes sociales midiendo los tweets respecto a un tema y sus re-tweeteos.

-Cualitativa: Analizar el contenido de los comentarios y opiniones de los diversos temas publicados. Análisis de usabilidad del sitio desarrollado tanto para los generadores de contenido (gente al interior de Optus) como a quienes visitan el sitio (users).

Cuarta Etapa

Comunicar eficazmente la calidad de contact center boutique

Para cumplir con el eje estratégico número dos, se desarrollarán una serie de acciones que sean capaces de dar forma a la idea de destacar efectivamente el atributo diferenciador de Optus Chile de ser un contact center boutique. Esto se llevará a cabo mediante la aplicación de branding al total de elementos donde la marca pueda ser representada o identificada, otorgando valor e identidad para fortalecer la imagen de marca. Estas acciones están en una etapa posterior a las primeras descritas para este eje, pues están enfocadas a establecer una comunicación efectiva con los stakeholders más importantes- los clientes- por lo que para realizar estas acciones era necesario pasar por la etapas anteriores

Públicos relevantes:

- Posibles clientes, empresas que requieran servicios de outsourcing para sus servicios de contact centers y entidades públicas que liciten estos servicios.
- Profesionales del área de la tecnologías de la información
- Actuales clientes

Líneas de acción:

Establecer una atención personalizada

Emplear una identidad visual unificada en las presentaciones a los posibles clientes y emplear materiales de marketing relacionado al área de negocio.

Mensajes (ejemplos):

Optus Chile es una alternativa exclusiva de servicio ajustado a las necesidades de cada uno de sus clientes, es una oferta boutique que crea soluciones adaptadas sus necesidades. Somos los mejores representando a tu marca, expresamos lo esencial de ella porque nos involucramos de manera profesional con tus necesidades.



Plan de acción:

Discurso de marca

Establecer un discurso de presentación de la empresa alineado al branding general, es decir, con lo declarado en el relato de marca (misión, visión), entregando un mensaje que apele a la diferenciación que tiene Optus Chile respecto a la competencia. Dicha diferencia se establece no sólo en aspectos técnicos y racionales, sino también en aspectos de orientación al cliente, ya que se distingue como un contact center boutique en el cual se realizan soluciones pensadas en cada uno de ellos y donde lo primordial es la excelencia en el trato a las marcas representadas.



OPTUS CHILE

Bajar el manual de estilo a los elementos comunicacionales de Optus Chile

Las presentaciones que haga Optus Chile a sus potenciales clientes, deben estar alineadas visualmente con el manual de estilo definido y deben ser acompañadas de algún material corporativo que se les pueda dejar a los posibles clientes. Esto está pensado con el objetivo de generar recordación, por lo que este material debe hacer énfasis en la calidad de contact center boutique que tiene Optus Chile, además de incluir la misión y visión más una descripción atractiva del sitio web.



Media Kit virtual

En el material que se les dejará a los clientes, irá una URL a la cual se accederá mediante un user y password. En este sitio se accederá a un mediakit digital donde se podrá encontrar la presentación que realizó la persona que hizo el contacto con ellos, más un video corporativo de Optus Chile (video incluido dentro de las acciones a realizar). Además, habrá un video con un web tour del nuevo sitio web. Esta acción tiene por finalidad que desde el primer contacto con el posible cliente, él sienta que tiene una propuesta ajustada a sus necesidades.

OPTUS CHILE Maletín digital

Nuestra Misión

Ulliceps umquati beribus molum eum aute maxim quaepellabo. Equisquia coresecea consed ut undae conet officae mosto berchillaut electatia dem adi odicatus re volorem fuga. Sitem ipsum ad quunt abor rem quiam susam delestrum eos aut et pe ratem fuga. Nam, ulparunt andande exceatia

Presentación

★ Noticias

This image will download as a .eps file. You will need a vector editor to use this file (such as Adobe Illustrator)

Clínica Santa María

This image is a vector illustration and can be scaled to any size without loss of resolution. This image will download as a .eps file. You will need a vector editor to use this file (such as Adobe Illustrator)

OPTUS CHILE

OPTUS CHILE

Clientes Reportes Servicios Contacto

[Copyright]. All Rights Reserved.

Llamenos: +1 234 567 891

Video corporativo

Para hacer una presentación más amigable, breve, y concisa de lo que es Optus Chile a los posible clientes o stakeholders interesados, se realizará un video corporativo que hable de la visión y misión de la empresa. Además, enfatizará cuáles son las ventajas competitivas de las que dispone al ser un contact center boutique. Otro video corporativo que se realizará, es un web tour con los pasos más sencillos de uso del sitio, que pone énfasis en la comunidad online. Este video se encontrará alojado en el mediakit virtual antes descrito.



Kit de primeros auxilios para emergencias de servicio

Con el propósito de generar un buen servicio de atención al cliente, se creará un *landing page* (mini sitio web) al que los clientes puedan recurrir en caso que algún elemento del servicio no esté funcionando óptimamente. Este kit de primeros auxilios incluirá todas las revisiones que se pueden hacer antes de contactarse con Optus Chile, en caso de algún desperfecto en el servicio, o dudas.



Comunicación para nuevos integrantes de Optus Chile

Con el objetivo de dar forma a una comunicación alineada con el concepto boutique desarrollado en Optus Chile, se recibirá tanto a los nuevos clientes como a los nuevos trabajadores, con un discurso pensado para cada uno de ellos. A los primeros, se les hará entrega de un regalo corporativo cuando comiencen sus operaciones junto a Optus Chile. Este obsequio incluirá un merchandising de Optus Chile, una carta de bienvenida, y un brochure corporativo donde se expliquen todos los servicios a los que puede acceder siendo parte de Optus Chile. Por otro lado, a los nuevos trabajadores se les recibirá con una carta de bienvenida que se le entregará junto al brochure corporativo que explique todos los productos y clientes que posee Optus Chile. Este material será entregado en la inducción que se realiza al entrar a la empresa. Junto con esta, está pensado que se instruya a los nuevos integrantes sobre las marcas a las cuales van a representar, y cuáles son los protocolos comunicacionales que deben poseer siendo caras visibles de estas marcas.



Métricas:

Cuantitativa: Se medirá la cantidad de visitas a los mediakit digitales una vez terminada la visita de venta a los clientes. Esta medición se realizará usando Google Analytics.

Contando las referencias en las comunidades online

Cualitativa: Se realizará una encuesta de experiencia para los clientes cada cierto tiempo, midiendo los niveles de satisfacción y los ajustes que se puedan hacer a las acciones implementadas.

5. Matriz

OBJETIVOS	PÚBLICOS	MENSAJES	ACCIONES	EVALUACIÓN	COSTO	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	
Consolidar a Optus Chile bajo una visión y misión que establezca claramente cuales son las metas superiores de la empresa. Estas metas superiores deben ser compartidas por todos sus trabajadores, operadores, administrativos, gerentes, etc.	Planta gerencial	La cohesión de Optus Chile bajo una misma meta posibilitara la satisfacción de nuestros clientes	Focus group para obtener los valores claves de la visión y misión		Moderador \$10.000 por hora (3 horas aprox.)		Moderador y consultora (Tamara Lorca)	
	Trabajadores (líderes seleccionados por aptitudes personales)		Elaboración de la propuesta de misión y visión		consultora (Tamara Lorca)			
	Trabajadores en general	Somos un servicio de contact center boutique que atiende a los clientes de nuestros clientes de una manera atenta y cordial.	Reunión con los trabajadores seleccionados (mensajeros que serán elegidos por sus aptitudes de liderazgo)			Moderador \$10.000 por hora (3 horas aprox.)		Moderador y consultora (Tamara Lorca)
			campaña interna para comunicar la nueva visión y misión, reunion corporativa	recordación mediante encuesta online	\$10.990 encuesta SurveyMonkey, valor mensual 3 mese aprox.		Gerente general	
			La atención diligente de los clientes de nuestros clientes son nuestra prioridad número 1	Campaña de difusión online a través de newsletter	Cantidad de mails abiertos	dentro de Iten diseñador freelance		diseñador grafico freelance
		Afiches y material grafico asociado a la campaña interna	recordación mediante encuesta online	\$10.990 encuesta survey monkey valor mensual 3 mese aprox.		diseñador grafico freelance		
Brandear la marca, mediante la administración del conjunto total de elementos donde la marca pueda ser representada o identificada, otorgando valor e identidad, para fortalecer la imagen de marca Optus Chile.	Planta gerencial	Misión y visión definidas	Manual de estilo (Brand Guidelines)		Agencia de diseño \$1.000.000		Agencia de diseño	
	Trabajadores (líderes seleccionados por aptitudes personales)		Aplicación de manual de normas gráficas y look and feel a soportes (papelería, material de difusión y corporativo como Brochures, carpetas y trípticos, señalética, presentaciones)		Diseñador grafico freelance \$6.000 p/h tiempo aprox. 120 horas		diseñador grafico freelance	
	Trabajadores en general							
	Clientes							
	Posibles clientes							
Establecer una comunicación expedita entre la marca y sus clientes, situando a Optus Chile como un contact center Boutique, enfocado en la relación con el cliente y sus necesidades.	Clientes actuales de Optus Chile	La retroalimentación de nuestros clientes ofrece una especialización que abre nuevas oportunidades de desarrollo a un servicio de excelencia y adaptado a sus necesidades, un servicio Boutique.	sitio web corporativo	Cuantitativo: A través de Google Analytics, se analizará el número de visitas y el contenido más visto dentro del sitio así como la cantidad de asistentes a la comunidad On-line. Con esta herramienta además sabremos desde qué parte proviene el tráfico a nuestro sitio, y de ese modo ver la visibilidad que esta obteniendo Optus Chile. Seguimiento de la actividad en redes sociales midiendo los tweets respecto a un tema y sus re-tweeteos.	Agencia de diseño \$600.000 programación 100.000		Agencia de diseño	
	Potenciales clientes que requieran servicios de Outsourcing para sus servicios de contact centers	Con el desarrollo de un canal expedito de comunicación esperamos establecer una relación sustentable entre empresa y sociedad.	comunidad on-line	Cualitativa: Analizar el contenido de los comentarios y opiniones a los diversos temas publicados. Análisis de usabilidad del sitio desarrollado tanto para los generadores de contenido (gente al interior de Optus) como a quienes visitan el sitio (Users).	community Manager \$300.00 trabajo Part time		Community Manager	
	Profesionales de las áreas relacionadas como tecnologías de las comunicaciones		Test de usabilidad del sitio web y arquitectura de información y prototipo de wireframes		Asesoría externa \$500.000		Asesoría externa y consultora (Tamara Lorca)	
Comunicar efectivamente los valores de Optus Chile a sus stakeholders relevantes, en los cuales lo primordial es el resguardo de la imagen de la empresa representada y las necesidades de los clientes. Generando lazos de confianza con los clientes actuales, que permitan aumentar la reputación de Optus Chile.	Posibles clientes, empresas que requieran servicios de outsourcing para sus servicios de contact centers y entidades públicas que liciten estos servicios	Optus Chile es una alternativa de servicio ajustado a las necesidades de cada uno de sus clientes, cuenta con sistemas de comunicación eficientes para adaptarse a los requerimientos de cada uno de ellos de forma eficaz y oportuna	Discurso de presentación alineado con lo declarado en el relato de marca (misión, visión),	Cuantitativa: Midiendo la cantidad de visitas a los mediakit digitales una vez terminada la visita a los clientes.	consultora (Tamara Lorca)		consultora (Tamara Lorca)	
	Profesionales del área de la tecnologías de la información	Optus Chile se preocupa de cada una de las marcas que esta representando, somos parte de las soluciones de servicio que tu marca necesita, contamos con herramientas que permiten desarrollar soluciones de vanguardia en el monitoreo que las marcas desean para la atención de sus clientes	Las presentaciones alineadas visualmente con el manual de estilo de Optus Chile	Cualitativa: encuesta de experiencia para los clientes cada cierto tiempo para medir los niveles de satisfacción.	dentro de Item diseñador freelance		diseñador freelance	
	Actuales clientes		Brochure Corporativo (2)		dentro de Item diseñador freelance		diseñador freelance	
			Mediakit Digital	dentro del Item diseñador freelance		diseñador freelance		
	Nuevos clientes y trabajadores		comunicación para nuevos integrante Optus chile: clientes y trabajadores		\$1.000.000		Guión Consultora (Tamara Lorca) y edición Proveedor externo	
					consultora (Tamara Lorca)		Consultora (Tamara Lorca) y RRHH	

6. Carta Gantt

Acciones	semana1	semana2	semana3	semana4	semana5	semana6	semana7	semana8	semana9	semana10	semana11	semana12	semana13
Focus group para obtener los valores claves de la visión y misión													
Elaboración de la misión y visión													
Reunión con los trabajadores seleccionados (mensajeros que serán elegidos por sus aptitudes de liderazgo)													
Campaña interna para comunicar la nueva visión y misión, reunión corporativa													
Campaña de difusión online a través de newsletter													
Archives y material gráfico asociado a la campaña interna													
Manual de estilo (Brand Guidelines)													
Aplicación de manual de normas gráficas y look and feel a soportes (papelera, material de difusión y corporativo como Brochures, carpetas y tripticos, señalética, presentaciones)													
Sitio web corporativo													
Comunidad On-line													
Test de usabilidad del sitio web y arquitectura de información y prototipo de wireframes													
Discurso de presentación alineado con lo declarado en el relato de marca (misión, visión).													
Las presentaciones alineadas visualmente con el manual de estilo de Optus Chile													
Brochures (2) Corporativo													
Mediakit Digital													
Video Corporativo													
Bienvenida a nuevos integrantes de Optus Chile clientes y trabajadores													
Medición de estrategia implementada													

Medición de estrategia Global

La estrategia comunicacional global de Optus Chile está pensada para ser implementada en un plazo de un año y medio. En una primera fase se hará una evaluación de la situación actual de los clientes, con el fin de averiguar qué nivel de satisfacción presentan, y sus percepciones respecto a la marca. Esta información se contrastará con la obtenida un año y medio después, aplicando la misma evaluación a los clientes existentes y a los nuevos clientes para medir el éxito de la estrategia implementada.

7. Conclusiones

Para las organizaciones actuales, es fundamental contar con una identidad reconocible y diferenciadora, que otorgue un valor agregado a sus consumidores y que la haga merecedora de la elección de éstos, sobre todo en una realidad donde la oferta es cada vez mayor.

En el caso de Optus Chile su identidad se encuentra en desmedro por una falta de diferenciación adecuada con su competencia que permita a sus potenciales clientes diferenciarla como una oferta de contact center boutique, debido a la falta de comunicación interna que otorgue lineamientos a la empresa con sus mentas superiores. También, no cuentan con una correcta comunicación de su visión y misión. Esto afecta su imagen para los públicos externos y el grado de compromiso de sus trabajadores con una meta común. Uno de los elementos fundamentales dentro de una organización es tener claro cuáles son sus metas superiores ya que esto contribuirá a que los esfuerzos de la empresa se canalicen en pro del cumplimiento de éstas.

Es por esto que se ha planteado, como objetivo principal, que la marca Optus Chile sea reconocida por sus potenciales clientes como una oferta distinguible de contact center boutique y hacer de este atributo una ventaja competitiva. Para cumplir con este objetivo es necesario alcanzar ciertas metas como:

1. Comunicar la visión y misión de Optus Chile de modo de poner en claro las metas superiores de la empresa. Estas metas superiores deben ser compartidas por todos sus trabajadores, operadores, administrativos, y gerentes.
2. Cumplir la promesa de marca de ser un contact center boutique a través de una comunicación oportuna, eficiente y que apoya la entrega de experiencias satisfactorias para cada uno de sus clientes.
3. Construir una presencia de marca notoria, que proporcione a los clientes y posibles clientes, una percepción positiva en función de lo que Optus Chile ofrece como contact center boutique.
4. Establecer una clara diferenciación entre Optus Chile y su competencia, destacando el atributo diferenciador de ser un contact center boutique en el cual lo primordial es el resguardo de la imagen de la empresa representada y las necesidades de los clientes.

En la era del 2.0 son los clientes quienes tienen el poder; por tanto, saber entender cuáles son sus necesidades, es fundamental. Actualmente, las empresas se enfrentan a clientes cada vez mejor informados y la vara de la calidad y la exigencia se sube constantemente. En su mayoría, los clientes obtienen información sobre las compañías a través de sus pares. Por lo tanto, las empresas deben aprender a dialogar seductoramente con sus clientes y posibles clientes a través de un storytelling coherente con su forma de actuar. Es así que ya no basta con parecer, sino que también hay que ser coherente desde el interior de la organización. Es por estos factores que una de las principales acciones para comunicar, efectivamente la condición de ser un contact center boutique, se hará mediante un social media que permita a la empresa recoger inquietudes y mejoras desde su público más importante: Los clientes.

La idea de capitalizar una comunidad *B2B*, tiene por finalidad contribuir a un cambio en el modo en que las empresas se comunican con sus clientes, estableciendo una nueva mirada hacia el Social Business que implique un cambio hacia la transparencia y la colaboración entre la empresa y sus clientes.

Actualmente, son los clientes los dueños de la marca, por lo tanto, los esfuerzos de las empresas deberían estar enfocados en saber qué es lo que necesitan sus clientes y crear soluciones adaptadas a estas necesidades. Todo esto estará apoyado por un branding que no sólo cubre la capa externa de la empresa, sino que también afecta las políticas internas de ésta. Por consiguiente, si una empresa se declara como innovadora, debe serlo desde sus políticas internas que promuevan una cultura de la innovación. De esta manera, se podrán construir marcas poderosas y robustas que sean coherentes desde sus valores y cultura hacia el exterior.

8. Bibliografía

1. Contact center es un área donde agentes o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.
2. <http://www.centrodeformacion.com.ar>
3. Ithator, A. S. (1998). Effective Public Relations Techniques for the Small Business in a Competitive Market Environment. *Public Relations Quarterly*, 43(2), 28-32.
4. http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/aligning-action.html
5. Lynch, J. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal Of Brand Management*, 11(5), 403-419.
6. Tironi Barrios, Eugenio. *Comunicación estratégica : vivir en un mundo de señales /*. Santiago, Chile : : Taurus,, c2004.. 285 p.
7. Juan Pedro García, Clase de curso “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES Y MARKETING”
8. <http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-marketing/4469/en-que-consiste-el-marketing-relacional.html> visitado el 2 noviembre 2011
9. Palmatier, R., Jarvis, C., Bechhoff, J., & Kardes, F. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 73(5), 1-18. doi:10.1509/jmkg.73.5.1
10. Kusunoki, J. (2007). Internet: Communication's Ally in Developing Nations. *Conference Papers -- International Communication Association*, 1.
11. <http://www.ingagenetworks.com/>
12. Social Media Week Survey
13. <http://money.usnews.com/money/personal-finance/articles/2009/07/15/want-the-best-deals-check-twitter-facebook>
14. <http://blogs.zappos.com/>
15. <http://www.lithium.com/>
16. Doyle, P. (2002) ‘Marketing Management and Strategy’, Financial Times Prentice Hall, Harlow, England.
17. de Chernatony, L. and McDonald, M. (2003) ‘Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets’, Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
18. Aaker, D. (1998) ‘Strategic Market Management’, Wiley, New York, UK.
19. Thompson, K. E., Knox, S. D. and Mitchell, H. G. (1998) ‘Business to business brand attributes in a changing purchasing environment’, *Irish Marketing Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 25–32.
20. Michell, P., King, J. and Reast, J. (2001) ‘Brand values related to industrial products’, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 415–425.

21. Kim, J., Reid, D., Plank, R. and Dahlstrom, R. (1998) 'Examining the role of brand equity in business markets: A model, research propositions and managerial implications', *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 5, No. 3, pp. 65-89.
22. APQC International Benchmarking Clearinghouse (2001) 'Business-to-Business Branding Building the Brand Powerhouse', Consortium Learning Forum Best Practice Report, American Productivity & Quality Center, Houston, TX.
23. Sweeney, B. (2002) 'B2B brand management', *Brand Strategy*, September, p. 32.
24. Kim et al., ref. 6 above.
25. Mudambi, S. (2002) 'Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters', *Industrial Marketing Management*, Vol. 3, pp. 525-533.
26. Gilliland, D. I. and Johnston, W. J. (1997) 'Toward a model of business-to-business marketing communications effects', *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 15-29.
27. Goodyear, M. (1996) 'Divided by a common language: Diversity and deception in the world of global marketing', *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, No. 2, pp. 105-122.
28. Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. and Khan, S. (1999) 'The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance', *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 819-835.
30. Lancaster, G. and Jobber, D. (1994) 'Selling and Sales Management', Pitman Publishing, London, UK.
31. Brassington, F. and Pettitt, S. (2002) 'Principles of Marketing', Prentice Hall, Harlow, UK.
32. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M. and Ferrell, O. C. (2001) 'Marketing Concepts and Strategies', Houghton Mifflin, Boston, MA.
33. Voss, B. (1990) 'Cutting through the clutter', *Sales & Marketing Management*, Vol. 142, No. 2, pp. 19-20.
34. Wolter, J. F., Bacon, F. R., Duhan, D. F. and Wilson, R. D. (1989) 'How designers and buyers evaluate products', *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, pp. 81-89.
35. Rangan, V. K., Shapiro, B. P. and Moriarty, R. T., Jr (1995) 'Business Marketing Strategy, Concepts and Applications', Irwin, Chicago, IL.
36. Dwyer, F. R. and Tanner, J. F., Jr (1999) 'Business Marketing Connecting Strategy, Relationships, and Learning', McGraw-Hill, New York, NY.
37. Wilson, D. F. (2000) 'Why divide consumer and organizational buyer behaviour?', *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 7, pp. 780-796.
38. Webster, F. E., Jr and Wind, Y. (1972) 'Organizational Buying Behaviour', Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
39. Bonoma, T. V. and Johnston, W. J. (1978) 'The social psychology of industrial buying and selling', *Industrial Marketing Management*, Vol. 17, pp. 213-224.
40. Erevelles, S. (1998) 'The role of affect in marketing', *Journal of Business Research*, Vol. 42, pp. 199-215.

41. Holbrook, M. and Hirschmann, E. (1982) 'The experiential aspects of consumption — Consumer fantasies, feelings and fun', *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, pp. 132–140.
42. Elsbach, K. D. and Barr, P. S. (1999) 'The effects of mood on individuals' use of structured decision protocols', *Organization Science*, Vol. 10, No. 2, March–April, pp. 181–198.
43. Desai, K. K. and Majahan, V. (1998) 'Strategic role of affect-based attitudes in the acquisition, development and retention of customers', *Journal of Business Research*, Vol. 42, pp. 302–324.
44. Petty, R. E. and Cacioppo, J. T. (1983) 'Central and peripheral routes to persuasion: Applications to advertising', in Percy, L. and Woodside, A. (eds) 'Advertising and Consumer Psychology', Lexington Books, Lexington, MA.
45. Schmitz, J. M. (1995) 'Understanding the persuasion process between industrial

9. Anexos

Encuesta

1. ¿Qué hace de Optus Chile un call center boutique?
 - a) Las soluciones a medida y el trato que ofrecemos a nuestros clientes
 - b) Que atendemos llamadas las 24 horas
 - c) Que poseemos telefonía IP
2. ¿Qué diferenciación existe entre el servicio que ofrece Optus Chile y el resto de las ofertas de call centers?
3. ¿Cuál es nuestra fundamental diferenciación de mercado?
4. Indique un producto a medida que poseemos al interior de Optus Chile