

# Mejora de la experiencia del cliente con el centro de atención

La base para tomar decisiones sobre los clientes en tiempo real y apoyadas en datos

White Paper

patrocinado por



**V E N T A N A**  
R E S E A R C H

*Alineación de la empresa con el departamento de TI para mejorar el rendimiento*

Ventana Research  
6150 Stoneridge Mall Road, Suite 350  
Pleasanton, CA 94588  
[info@ventanaresearch.com](mailto:info@ventanaresearch.com)  
(925) 474-0060  
[www.ventanaresearch.com](http://www.ventanaresearch.com)

## Índice

Gestión del rendimiento centrada en el cliente.....	3
Administración de la experiencia del cliente .....	3
Un esfuerzo colaborativo .....	5
Trazando un nuevo rumbo.....	6
Búsqueda de nuevos KPI .....	7
Acerca de Ventana Research.....	9

## Gestión del rendimiento centrada en el cliente

Para atraer clientes nuevos y retener a los ya existentes en los dinámicos y extremadamente competitivos mercados de hoy en día se requieren muchas cosas. Una de las más importantes es garantizar que todas las interacciones con los clientes se gestionen de la manera más eficaz y efectiva posible. De lo contrario, el cliente puede sentirse frustrado, lo que puede traducirse en unos niveles de satisfacción más bajos, pérdida de oportunidades de ventas y, posiblemente, un aumento de los niveles de rotación de clientes. Los métodos tradicionales de supervisión y evaluación del éxito de la gestión de las interacciones ya no resultan suficientemente efectivos, puesto que se basan principalmente en información histórica y recopilada que no refleja la inmediatez de las interacciones.

Los clientes interactúan con las empresas a través de una cantidad cada vez mayor de diversos puntos de contacto: llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico, documentos escritos, la Web, mensajes de texto móviles, chats basados en Web, kioscos y vídeo. La mayor parte de estos contactos se producen en tiempo real, y los clientes esperan respuestas inmediatas incluso cuando no se realizan en tiempo real, como es el caso de los correos electrónicos, los documentos escritos o los mensajes de texto.

**Un elemento esencial de la gestión del rendimiento centrada en el cliente es la administración proactiva de todas las interacciones.**

Por lo tanto, la gestión de estos contactos representa un reto único que requiere información en tiempo real sobre el estado de las interacciones y los agentes que las gestionan, así como información actualizada sobre los mismos clientes. De este modo, los directores operativos podrán tomar decisiones basadas en los datos sobre cómo solucionar mejor los problemas a medida que se producen, los supervisores podrán garantizar que se dispone de la cantidad adecuada de agentes con conocimientos para gestionar las interacciones cuando se produzcan y los agentes podrán satisfacer las necesidades de los clientes.

Por esta razón, un elemento clave de la gestión del rendimiento centrada en el cliente es la administración proactiva de estas interacciones para garantizar que la experiencia integral del cliente resulte lo más positiva posible. Esto requiere que los directores operativos supervisen constantemente todas las interacciones y tomen medidas tan pronto como se identifiquen los problemas.

## Administración de la experiencia del cliente

El estudio de referencia de Ventana Research muestra que la mayor parte de las interacciones se gestionan en centros de atención telefónica, conocidos ahora como centros de atención, ya que en ellos no solo se gestionan

llamadas telefónicas. Se trata de entornos complejos y especializados que deben operar sin complicaciones para cumplir las expectativas de los clientes y ofrecer una experiencia satisfactoria.

El centro de atención telefónica es un entorno en constante evolución por una serie de factores:

- Problemas de red: la infraestructura de red puede sufrir problemas técnicos y de capacidad que los directores operativos deben conocer para poder responder inmediatamente de la manera precisa, como, por ejemplo, desviando llamadas.
- Patrones de llamadas cambiantes: el comportamiento cambiante de los clientes y los sucesos externos, como la caída de la red de telefonía móvil, pueden modificar el volumen y la naturaleza de las llamadas, obligando a los directores operativos a ajustar la configuración de la red y la administración del centro para cambiar los perfiles de trabajo de los agentes.
- Disponibilidad de agentes: los perfiles de los agentes cambian durante el horario operativo del centro de atención telefónica. Los distintos patrones de turnos, la modificación de las estructuras de grupos, el movimiento propio de los agentes y otros eventos imprevistos obligan a los directores de los centros a realizar cambios inmediatos en las cargas de trabajo de los agentes.
- Cambios empresariales: las nuevas campañas de marketing, ventas o atención al cliente pueden afectar al volumen y al patrón de las llamadas entrantes.

Muchas empresas no están respondiendo bien a estos desafíos. En nuestro

**Únicamente el 17 por ciento de las empresas creen ser muy eficientes al administrar la experiencia del cliente.**

estudio de referencia sobre la administración de la experiencia del cliente, únicamente el 17 por ciento de los participantes afirmaron ser muy eficientes en esta faceta. Del resto, el 42 por ciento dijeron ser eficientes, el 34 por ciento se consideraban moderadamente eficientes y el 7 por ciento restante pensaban que no eran en absoluto eficientes. En respuesta a nuestras preguntas, los participantes identificaron la capacidad de los agentes para resolver llamadas en el primer

contacto y los tiempos de espera como los dos factores con más posibilidades de afectar a la experiencia del cliente. Asimismo, añadieron que la razón principal por la que no pueden administrar eficientemente estos factores es la falta de información.

Por lo tanto, resulta esencial proporcionar información de forma oportuna para garantizar que las llamadas de los clientes logren los resultados esperados tanto desde el punto de vista del cliente como desde el de la empresa. Para ello, las empresas deben proporcionar acceso a los siguientes tipos de información:

- Información de eventos en tiempo real (longitud de las colas, cumplimiento del SLA), para que los directores operativos puedan

identificar y corregir cualquier problema de red a fin de garantizar que las llamadas se entreguen en la ubicación correcta de manera oportuna.

- Información sobre el estado de los agentes en tiempo real, para que los supervisores puedan garantizar que se disponga de la cantidad adecuada de agentes con conocimientos para atender los volúmenes de llamadas entrantes a medida que se producen.
- Otra información actualizada sobre los clientes, para que los agentes puedan resolver las llamadas durante el primer contacto.

Las empresas han sufrido complicaciones para acceder a estos datos debido al gran volumen y a la naturaleza variable de los datos generados en el centro de atención telefónica y en los sistemas de asistencia. Sistemas tales como el distribuidor automático de llamadas (ACD), el software de integración telefonía-ordenador (CTI), los sistemas de respuesta de voz interactiva (IVR), la administración de los trabajadores (WFM) o la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) generan volúmenes extremadamente elevados de datos en diversos formatos. Por este motivo, la integración de estos sistemas para obtener una visión general en tiempo real de la gestión de las interacciones ha sido prácticamente imposible y la mayoría de las empresas han tenido que emplear a equipos de analistas que han recopilado datos de hojas de cálculo simplemente para comprender lo que ha ocurrido en el pasado.

**Todos los implicados en la administración de información necesitan poder acceder a información adaptada a su función cuando sea necesario.**

## Un esfuerzo colaborativo

Como indicaba nuestro estudio sobre la administración de la experiencia del cliente, las empresas reconocen que la mejora de la experiencia del cliente es un asunto que afecta a la empresa en su totalidad. Todos están involucrados: el Director general y el comité ejecutivo, los responsables de marketing, el servicio de atención al cliente y ventas, los administradores de red, los supervisores del centro de atención telefónica y los agentes (categoría que actualmente engloba a todos los empleados que se ocupan de las interacciones con los clientes). Las conclusiones han demostrado también que las empresas más maduras han llegado más lejos: algo más de un tercio han creado un puesto ejecutivo específico para supervisar la administración de la experiencia del cliente.

Todas las personas implicadas a algún nivel en este proceso de administración de las interacciones necesitan acceder a la información de manera oportuna y poder obtener una visión adaptada a su función. El equipo ejecutivo y los directores comerciales necesitan una perspectiva sobre el efecto de la experiencia del cliente en el rendimiento empresarial. Los administradores de red necesitan una perspectiva sobre el rendimiento de los sistemas para poder realizar cambios operativos en las redes en tiempo real.

Los administradores de la experiencia del cliente necesitan contar con una visión general de la gestión de las interacciones desde un punto de vista empresarial, personal y tecnológico para poder tomar decisiones a corto plazo que mejoren la calidad de la respuesta que la empresa da a los clientes. Los supervisores necesitan conocer en tiempo real la disponibilidad de los agentes y los perfiles de las interacciones para poder realizar cambios en los perfiles de los equipos de agentes a fin de ajustarse a los patrones de llamadas entrantes. Por último, los agentes necesitan disponer de información actualizada al minuto para administrar su propio rendimiento y mejorar la respuesta que ofrecen al cliente durante una interacción. Por tanto, las empresas necesitan soluciones de software que puedan

**Las empresas necesitan un nuevo enfoque más proactivo, basado en una arquitectura de la información que funcione en tiempo real.**

proporcionar este flujo personalizado y en tiempo real de información y análisis.

### **Trazando un nuevo rumbo**

Nuestro estudio indica que las empresas comienzan a valorar que cada interacción supone una oportunidad de influir en la experiencia del cliente y, por lo tanto, en su futuro comportamiento. No obstante, a diferencia de la mayoría de las transacciones de una empresa, la mayor parte de las interacciones con el centro de atención se producen en tiempo real. Por

este motivo, mientras que los sistemas tradicionales de inteligencia de negocios basados en lotes resultan apropiados para la mayoría de los departamentos, no serán adecuados para la administración del entorno del centro de atención.

El centro de atención también es uno de los entornos técnicos más complejos de una empresa. Depende de una red compleja que suele abarcar varias ubicaciones y se debe integrar con la red empresarial para permitir la transferencia de interacciones a empleados de otros departamentos. También incluye otros muchos sistemas técnicos para controlar el desvío de llamadas, la administración de los agentes, la administración del correo electrónico y la mensajería instantánea, así como aplicaciones empresariales. Todos estos sistemas deben funcionar correctamente si se desea atender al cliente rápidamente y ofrecerle una buena experiencia.

Este nivel de complejidad implica que, inevitablemente, algunas cosas no funcionarán bien: algún equipo dejará de funcionar, la red se saturará, la longitud de las colas crecerá debido a un cambio en los patrones de las llamadas o no habrá suficientes agentes disponibles para satisfacer la demanda. Los administradores deben conocer estos problemas en el momento en que se produzcan para poder tomar medidas inmediatas. Sin embargo, nuestro estudio muestra que para la mayor parte de las empresas, la administración del centro de atención y de la experiencia del cliente se basa en datos introducidos manualmente en hojas de cálculo o informes históricos generados por ACD, CTI u otros sistemas de infraestructuras. Tanto este proceso como estos informes son propensos a los errores,

consumen demasiado tiempo, son caros de realizar y solo pueden mostrar información histórica. En resumen, este proceso no puede respaldar la administración de las relaciones con el cliente en tiempo real.

Las empresas necesitan un nuevo enfoque más proactivo, basado en una arquitectura de la información que funcione en tiempo real. Este enfoque se basa en la extracción de datos a medida que se producen, la integración de varias fuentes de datos para permitir un análisis interdisciplinario y la presentación de la información de manera oportuna y en los formatos apropiados para los distintos tipos de usuarios. La clave para permitir esto reside en la adopción de un producto de gestión del rendimiento específico para el centro de atención que incluya extractores de información que funcionen en tiempo real, así como herramientas de análisis que funcionen también en tiempo real y se puedan configurar para satisfacer las necesidades de diferentes usuarios.

Debe proporcionar una combinación específica de información a los distintos usuarios implicados en la administración de la experiencia del usuario. Los ejecutivos necesitan información empresarial que abarque toda la gestión de las interacciones. Los directores comerciales desean conocer el efecto de las interacciones en su rendimiento empresarial. Los administradores de red requieren información detallada del rendimiento de la red y la tecnología. Los supervisores necesitan información sobre el volumen de las interacciones y el rendimiento de los agentes. Los agentes desean ver su rendimiento en comparación con sus objetivos individuales. Por último, los administradores de la experiencia del cliente necesitan todo lo anterior.

Una de las lecciones sobre administración de la información cobra relevancia aquí: la presentación es esencial, ya que los informes de columnas y listas dificultan la identificación de tendencias y problemas concretos. Por lo tanto, el sistema debe almacenar datos a nivel de los elementos, pero con la capacidad de presentarlos íntegramente en gráficos, de forma que resalten los repuntes, los altibajos, las variaciones respecto a los objetivos y las tendencias. Al mismo tiempo, también es importante que cualquier usuario pueda analizarlos en profundidad hasta alcanzar el nivel de detalle que necesite para identificar problemas a fin de resolverlos.

## **Búsqueda de nuevos KPI**

Las empresas también deben replantearse qué indicadores clave del rendimiento (KPI) utilizar. Nuestro estudio muestra que dependen en gran medida de la métrica tradicional, como el tiempo de gestión medio, la longitud media de las colas y la cantidad de veces que una llamada se transfiere o se pone en espera. Si bien estos indicadores reflejan el rendimiento del centro, no dan fe de la experiencia del cliente ni del éxito de la gestión de las interacciones. Las empresas maduras se centran más en las mediciones de los resultados o de la eficiencia (por ejemplo, si las llamadas se responden antes de un número de tonos establecido y los índices de resolución de llamadas al primer contacto), que supervisan en tiempo real para poder tomar las medidas necesarias a fin de influir en el patrón de los resultados de las interacciones.

En el núcleo de la gestión del rendimiento centrada en el cliente hay cuatro categorías empresariales: las personas, los procesos, la información y la tecnología. Si todas estas categorías funcionan bien, los clientes estarán más satisfechos y serán fieles a la empresa, comprarán más y costará menos proporcionarles soporte. De lo contrario, cada vez más clientes buscarán otros proveedores.

Las empresas deben mejorar las relaciones con los clientes para seguir siendo competitivas y obtener beneficios. Para lograrlo, se deben centrar más en la experiencia del cliente.

Esto implicará inevitablemente observar de cerca el rendimiento del centro de atención, dado que ahora la mayor parte de las interacciones se gestionan en estos centros específicos. Nuestro estudio indica que la mayoría de las empresas se encontrarán con que sus sistemas generan información más que suficiente, pero que carecen de información oportuna y relevante sobre el rendimiento de sus centros.

**La solución consiste en estudiar la adopción de tecnología capaz de recopilar datos en tiempo real y analizarlos para producir las perspectivas necesarias para tomar decisiones adecuadas e inmediatas.**

Además, no cuentan con la suficiente perspectiva sobre el efecto que tienen sus centros en su negocio para permitir la administración en tiempo real de la experiencia del cliente.

La solución consiste en estudiar la adopción de tecnología capaz de recopilar datos en tiempo real y analizarlos para producir las perspectivas que necesitan los distintos grupos o individuos para tomar decisiones adecuadas e inmediatas. Cualquier sistema de este tipo debe generar las perspectivas en formatos apropiados para cada usuario, a fin de que pueda identificar rápidamente los problemas y corregirlos directamente. La implementación de estos sistemas es un paso básico hacia la mejora del rendimiento del centro de atención y la obtención de mejores resultados tanto para los clientes como para la empresa.

## **Acerca de Ventana Research**

Ventana Research es la empresa líder en servicios de asesoramiento y estudios de referencia. Ofrecemos asesoramiento experto para ayudar a las empresas a administrar y optimizar el rendimiento, para que consigan ser no solo más eficientes, sino también más efectivas. Nuestras directrices sobre prácticas recomendadas y perspectivas sin precedentes se basan en rigurosos estudios de investigación sobre personas, procesos, información y tecnología de negocios y funciones de TI de todo el mundo. Nuestra combinación de estudios de referencia, una rigurosa cobertura del mercado y un conocimiento en profundidad de cientos de proveedores de tecnología nos permite ofrecer conocimientos empresariales y tecnológicos a nuestros clientes donde y cuando sea necesario. Ventana Research proporciona la cobertura de análisis más completa del sector. Más de 2,5 millones de profesionales de negocios y TI de todo el mundo se benefician de las perspectivas de Ventana Research. Para obtener información acerca de cómo nuestros estudios de referencia y servicios de asesoramiento y evaluación pueden mejorar el rendimiento de su empresa, visite [www.ventanaresearch.com](http://www.ventanaresearch.com).