

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION EN CALL CENTER

Hacia un nuevo modelo de Negocio

La idea de que la calidad de servicio afecta la conducta de compra del cliente – y, más ampliamente, su valor en la Organización – implica considerar elementos de calidad más allá de las medidas operacionales vigentes. Ya no es posible dejar de considerar que los Call Center (CC) forman parte de la cadena de valor de la empresa, por lo cual, los mismos deben participar con otro enfoque en los servicios ofrecidos para la empresa que los contrata; información, resolución de problemas, conectividad operacional con la empresa contratante, indicadores de gestión, entre otros. Por ejemplo, un adecuado trato de la calidad de servicio en un CC debe incluir conceptos de efectividad del encuentro, así como juicios acerca del contenido de las interacciones de los *Customer Service Representatives* (CSR) con los clientes. También debe incluir conceptos financieros y de factores de éxito.

Por su parte la tecnología continua en franca evolución, particularmente los *Interactive Voice Response* (IVR). La actual generación de tecnologías de reconocimiento de voz e inteligencia artificial (AI) ha permitido aumentar el rango y velocidad de los autoservicios soportados por IVR. Estos avances probablemente harán que los servicios basados en IVR resulten cada vez más importantes, por lo cual se requiere un estudio detallado para comprender como estas nuevas tecnologías pueden mejorar el proceso de servicio.

Por otro lado, ya se ha detectado que aquellas llamadas que reducen el retrabajo futuro o aumentan la probabilidad de futuras compras son juzgadas como más “efectivas”, y llamadas efectivas requieren duración de servicio más extensa, lo cual estaría yendo contra los indicadores de eficiencia tradicionales del CC. Sin embargo, ¿podemos considerar que esta nueva tendencia está errada?

En otro orden de cosas, el abandono del cliente debido a la congestión del sistema puede reducir la probabilidad de futuras compras, y (basado en un número fijo de servidores) menor tiempo de servicio reduce el nivel de abandono. Entonces, dado el estado del sistema – nivel total de congestión, que clientes están en espera, y quienes están siendo servidos por un CSR específico – quisiéramos establecer si es preferible realizar llamadas mas efectivas (extensas) o mas rápidas.

De esta manera, vemos que existe una visión más amplia de calidad de servicio que puede afectar las ideas de los directivos acerca de que se optimiza durante el proceso de servicio de un CC, y por tanto de la Empresa que utiliza dicho CC.

Investigaciones en este rumbo recién comienzan. Por ejemplo los autores Pinker y Shumsky aseguran que la conducta durante la “curva de aprendizaje” influye en la calidad de servicio ofrecida por el CSR, analizando como el aprendizaje y la calidad son afectados por la especialización del CSR.

Podemos concluir entonces que se requiere un mayor CONOCIMIENTO para entender exactamente como los clientes responden al servicio y como el servicio debe ser controlado.

Por otra parte, si consideramos los servicios ofrecidos por los sistemas CRM tradicionales, estos prometen a las empresas permitirles un mejor control y conocimiento de cómo cada experiencia de servicio afecta la conducta compradora del cliente a largo plazo.

Sin embargo estos sistemas solo proveen la infraestructura necesaria. **Se requiere un nuevo modelo de negocio para entender y aprovechar exactamente como los clientes responden al servicio y como el servicio debe ser controlado.**

Problem Driven Management (PDM) es una metodología de gestión que se ha desarrollado a partir del estudio de cómo el conocimiento genera nuevas fronteras de oportunidad, y como dicho conocimiento se origina en el 100 % de los casos de la resolución de los problemas, generado al interactuar con las Operaciones de la empresa, un esquema de mejora permanente. Esto permite entender como los clientes responden al servicio, que es lo que requieren o no del servicio ofrecido, generando nuevas oportunidades de negocio para la empresa. Si consideramos que gran parte de los Problemas se originan en la Atención al Cliente, nos estaremos concientizando de cómo un CC resulta en uno de los principales, sino el mayor, captador de Problemas de nuestra empresa, cuya existencia representa un indicador de nuestro nivel de relacionamiento con nuestros Clientes.

Un CONOCIMIENTO es la habilidad de resolver una cierta categoría de problemas, lo cual asociado a la teoría de Pinker y Shumsky, que asegura que la conducta de “curva de aprendizaje” influye en la calidad de servicio, estaríamos considerando que cuanto mayor es la base de conocimientos de la empresa mayor su capacidad de brindar un mejor servicio.

Al día de hoy, el uso más típico en relación a este tema ha sido el uso de los sistemas CRM para la obtención de información sobre preferencias de los clientes e identificar oportunidades de venta. Sin embargo, el uso de sistemas CRM para aprender sobre el impacto de decisiones operativas sobre los “revenues” esta mas allá de cualquier aplicación existente en la actualidad.

Podemos afirmar que a través de su interacción directa y online un CC tiene la oportunidad, cuando resuelve los problemas que el Cliente presenta, de incorporar conocimiento y oportunidades de negocio a la Empresa. que lo contrata.

Existe la posibilidad de crear un círculo virtuoso de conveniencia mutua en el Call Center y en las operaciones de la empresa destinadas a entregar al cliente la promesa definida. Esta es la propuesta de PDM.

Es evidente que la conducta compradora del cliente en el largo plazo está influenciada por las expectativas que un perfil de consumo puede generar, pero está radicalmente definida por la “entrega” del servicio ofrecido.

En el momento que el CC está en contacto con el Cliente, la interacción con las áreas operacionales de la empresa para cumplir la expectativa generada, resolver lo pactado o readaptar la “oferta” a las nuevas necesidades detectadas online, resultarían en la más simple y mejor estrategia de fidelización del cliente.

Y por dicho motivo, si consideramos que los CC son la primera opción en la resolución de los problemas de nuestros clientes, deberían traer el conocimiento que surge de dicha resolución para la empresa. El no utilizar esta posibilidad es tener una extensión de la empresa totalmente desaprovechada.

Pensemos, que en este aspecto , un CC tiene mayor potencial que un CRM, pues está yendo un paso más allá de la información, está administrando conocimiento online.

Con PDM transformamos a informação do Call Center em conhecimento do Cliente, e o conectamos com as Operações da Empresa creando uma conectividade entre el Círculo de Conocimiento del CC con el Círculo das Operações da Empresa, lo cual genera um proceso de mejora permanente de la oferta de servicios a nuestros clientes.

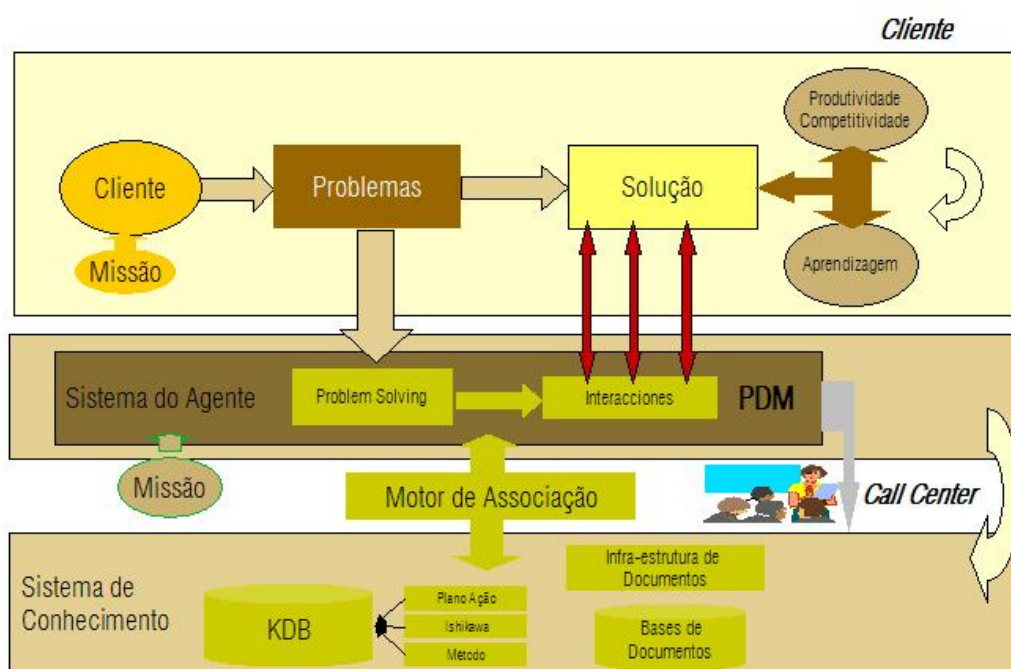
Por otra parte, existen nuevas oportunidades para expandir las capacidades de los call centres. Skills-based routing, networking, y reconocimiento de voz, representa algunos ejemplos de tecnologías que prometen mucho y de las cuales recién se comienza a generar conocimiento.

La base conceptual de PDM incorpora Principios de Skills-based routing:

- En Skills-based routing, las decisiones operativas determinan el tiempo que la llamada queda en espera, así como la naturaleza del CSR que atiende esa llamada. Esto por su parte afecta la experiencia de quien llama, y por tanto su conducta en el corto y largo plazo. Por ello, la solución a este problema requiere una visión integrada de los aspectos operacionales y de marketing.
- Decisiones en Skills-based routing también afectan el abandono por parte del cliente, y la impaciencia es sobretodo un proceso psicológico. De la misma manera, la percepción del servicio

por parte del cliente depende de su interacción con el CSR. De esta manera, pautas operativas deben generarse basadas en un conocimiento profundo de la psicología de los individuos y de las interacciones sociales.

- El numero de CSR así como los tipos de *skills-sets* que ellos tienen, afectan como se resuelve la asignación del trabajo semanal y los problemas de ruteo en tiempo real. De esta manera, estos problemas de HR (diseño y gestión de la organización) son vinculados con aspectos de marketing a través de controles de ruteo de llamadas y controles operativos.
- Esquemas de incentivos complementan a los *skills-sets* y escalamiento de tareas en la planificación de tareas de los CSR. Herramientas provenientes de la microeconomía, tales como modelos cliente-supervisor, pueden dar una idea de posibles diseños del sistema.
- Avances en tecnologías de automatización, tales como reconocimiento de voz e inteligencia artificial, influyen sobre el diseño de IVR, la interacción basada en Internet, y el *call-scripting* – además de cómo las mismas se integran. Estos cambios tendrán un efecto directo sobre el tiempo requerido para cumplir las tareas. Por otra parte afectaran la performance del sistema en base a su impacto en la satisfacción y conducta del cliente.



En resumen, la tecnología nunca ha sido la limitante para que el CC contribuya cada día más al desarrollo de los negocios de las empresas. Por el contrario es el modelo de negocio que ha quedado desactualizado, desaprovechando el avance tecnológico, lo cual es lógico, ya que el fenómeno modelo de negocio depende de capacidades humanas y una nueva cultura organizacional, entre otros aspectos, que llevan su tiempo de maduración. Sin embargo, el tiempo se está agotando, y debemos considerar que la solución de problemas se produce a través de dos procesos paralelos tanto en el CC como en el Cliente.

Por lo expuesto queremos señalar que:

- El crecimiento de los Call Centers han generado gran interés en escuelas de negocios e investigadores.
- Las tecnologías han acompañado el fabuloso crecimiento de los Call Centers, sin embargo los Modelos de Negocio, particularmente el proceso: Cliente-Call Center-Cliente, NO.
- Los Call Centers deben ser Problem Solving Centers, que generen una Base de Conocimientos que además de mejorar la eficiencia en el servicio de atención al los Clientes, generen Oportunidades de Negocio a las Empresas. Este esquema puede desarrollado a través de PDM.

Por último queremos señalar que el vector servicio representa 70% o mas en los países desarrollados, cifra que continua creciendo, por lo cual este enfoque no puede seguir esperando.

KOPE Consulting es una empresa focalizada en resultados, con experiencia de más 20 años en consultoría, entrenamiento e investigación en diferentes áreas y actuación en empresas locales y multinacionales. Su expertise es integrar el conocimiento adquirido en el cotidiano a las actitudes empresariales. Cuenta con una equipe integrada por profesionales capaces de concretar los planes establecidos en acciones generadoras de resultados efectivos.

Con sede en Brasil, **KOPE** cuenta con oficinas y representantes en diversos países de Latino América, como Uruguay, Argentina, Ecuador y Perú. La estrategia de crecimiento regional basado en el suministro de contenido y metodología para partners que buscan enriquecer su gama de soluciones y fortalecer su estrategia de desarrollo.

Cientes de KOPE Consulting: Aena Aeropuerto Madrid-Barajas; Alhambra System; Banco Bilbao Vizcaya; Ceaga; Consejería del Medio Ambiente de la Junta de Andalucía; Corporación Siderúrgica Industrial; DG XXIII, Desarrollo Regional, CCE, Laboratorios Lilly, y otros.

Informaciones para la Prensa

Mix de Marketing e Comunicação

Tel (11) 3171-2111

Paula Oliveira e Magda Mattos

paula@mixdemarketing.com.br

magda.mattos@mixdemarketing.com.br