

## Entendiendo y cultivando la lealtad de sus Clientes

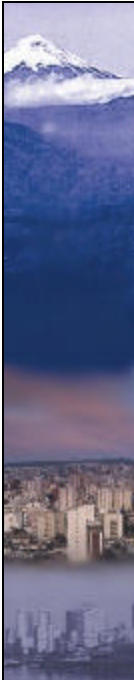
Quito, Ecuador 1º de Abril de 2003



## Agenda


- Introducción
- Servicio World Class
- Cómo se logra un Servicio World Class
- Evolución hacia un Servicio World Class
- Infraestructura Tecnológica
- Call Center en Acción
- Beneficios Esperados
- Mejores Prácticas y Métricas
- El Centro de Lealtad del Cliente





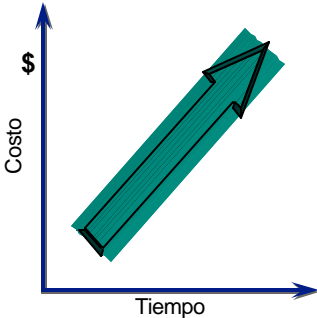
# Introducción

SESARE y Asociados Copyright © 2008 by SESARE y Asociados. Consulting and Holding Kheops



## Introducción


**En un contexto en el cual las empresas tienen el desafío de aumentar sus ingresos  
... y los costos de Marketing y Ventas son cada vez más altos ...**



"Fuerte incremento en los costos de Marketing y Ventas."

Fuente: Gartner Group

SESARE y Asociados Copyright © 2008 by SESARE y Asociados. Consulting and Holding Kheops

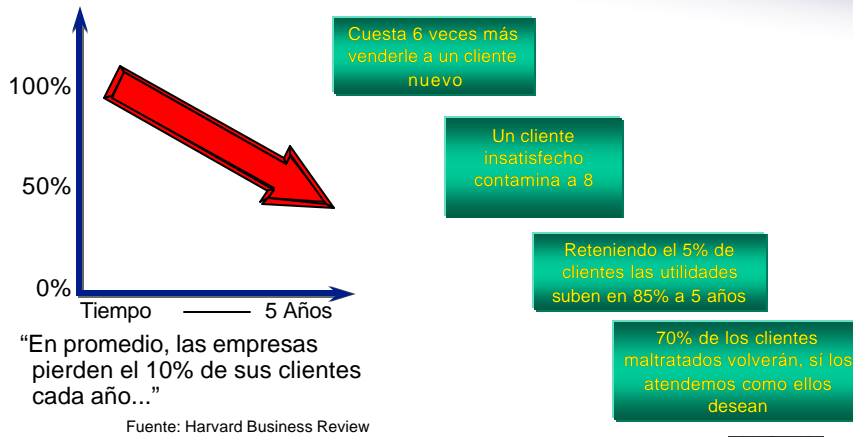


4



## Introducción

... y donde los costos de perder clientes son muy altos ...



## Introducción

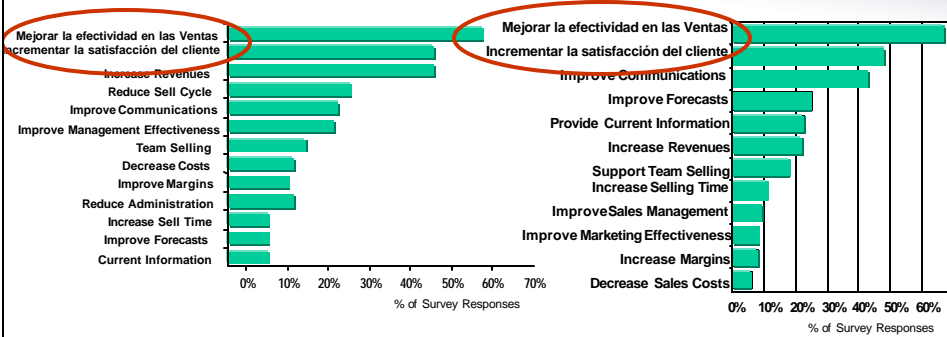
En un ambiente donde las compañías pierden clientes en forma alarmante, y donde se gastan millones de pesos anualmente para generar conciencia sobre productos y marcas, más y más empresas de punta descubren que la **Lealtad de los Clientes** es clave para crear una relación rentable y exitosa a largo plazo.





# Introducción

Las empresas coinciden en que los principales objetivos de CRM son:



Source: © Insight Tecnología Group

Source: CRM - A Guide to Marketing, Sales and Service Transformation  
Deloitte Consulting - CSO Forum, 1999



# Introducción

Principales objetivos de CRM son:

- Mejorar la Efectividad

Consideran que lo importante no es que es **lo que venden** sino **como lo venden** y como le dan **servicio** al cliente para establecer relaciones de negocio duraderas

Esto implica concentrarse en la **efectividad** más que en la **eficiencia**

*El objetivo es que cada representante de CRM realice sus tareas en forma world-class y no solo que realice más llamadas de venta o atienda más cantidad de reclamos.*

- Incrementar la satisfacción y lealtad del cliente

**La clave: La Retención del Cliente!!**

Source: CRM - A Guide to Marketing, Sales and Service Transformation  
Deloitte Consulting - CSO Forum, 1999

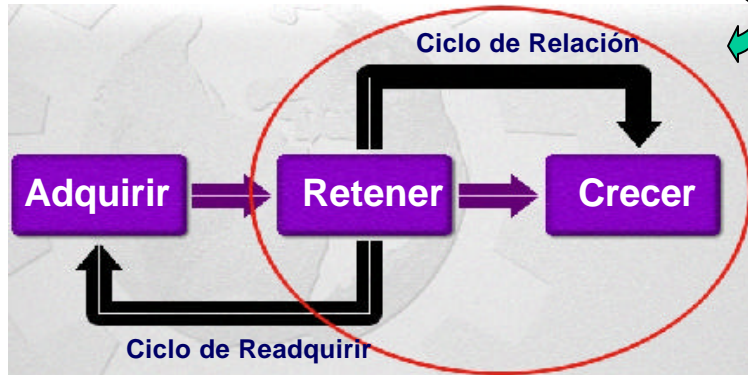




## Introducción

Servicio y Soporte al Cliente (CSS – Customer Service Support) es el responsable de la relación con el cliente una vez que el producto o servicio fue vendido.

Su principal desafío es la retención y expansión de la base de clientes.

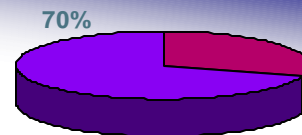


## Introducción

- **70%** de las interacciones con clientes ocurren en el Centro de Atención al Cliente
- Allí es donde se forman las primeras impresiones, percepciones duraderas e intenciones de compra
- Ningún gasto en publicidad puede borrar una mala experiencia por un servicio pobre en el primer contacto

Source : Gartner Group

Fuente: Ron Zemke, Harvard Business Review





## Introducción

Esto representa una significativa oportunidad para el área de Servicio al Cliente.

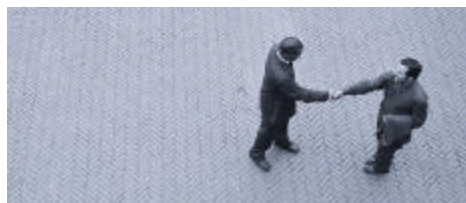
Oportunidad de tener un rol clave en la retención de los clientes.

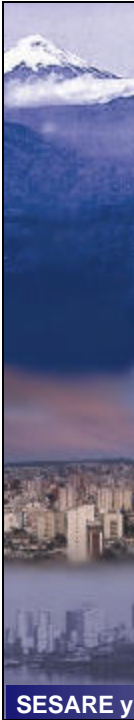
Oportunidad de convertir el Centro de Atención en un **Centro de Lealtad del Cliente**.



## La nueva Generación de CRM (ngCRM) permite a las compañías visionarias, el romper el dilema estratégico entre calidad superior y entrega a bajo costo

- Las soluciones de ngCRM se enfocan en el cliente como su usuario primario – habilitando el conocimiento, personalización, el auto-servicio que sirve al cliente en sus propios términos
- Los clientes toman el control sobre las cosas que nadie mejor que ellos pueden manejar – sus propios portafolios de productos y servicios así como disfrutar una completa transparencia de las cosas que no están en su control.
- ngCRM es una estrategia ganadora centrada en el cliente, la cual produce retornos superiores y liderazgo sostenido del mercado





**Servicio World Class**

SESARE y Asociados Copyright © 2008 by SESARE y Asociados, Consulting and Holding Kheops




### Personalización: Un Servicio 1 a 1

**Qué quiere comprar?**

**Qué problemas ha tenido?**

**Qué querría comprar?**

**Quién es?**



**Cómo**


**Cuán**

**Tratar a cada cliente como un individuo único en cada interacción**

**vulnerabilidad a la competencia?**

**para nuestra empresa?**

SESARE y Asociados Copyright © 2008 by SESARE y Asociados, Consulting and Holding Kheops



## Expansión de Canales: Cualquier medio, Cualquier necesidad

- La clave del éxito es un servicio consistente y personalizado
  - Cualquier medio, cualquier necesidad
- Las Compañías se deben alinear alrededor del cliente

**SESARE y Asociados** Copyright © 2003 by SESARE y Asociados Consulting and Holding Kheops

## Cómo se logra un Servicio World Class

**SESARE y Asociados** Copyright © 2003 by SESARE y Asociados Consulting and Holding Kheops





## Cuáles son los desafíos?

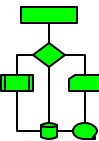
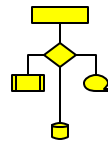
Cuáles son los desafíos más importantes?



Fuente: Forrester



## UNA FUENTE UNA CARA



**EL CÓMO: Integrar Servicios, Ventas, Marketing y el back-end**

The diagram features a central oval labeled "Cliente/Prospecto". Surrounding it are several functional areas: "Marketing y Ventas", "Soporte al Cliente", "Servicios en el Cliente", "Manejo de Inventario", "Provisión", "Calidad", and "Mesa de Ayuda Interna". Arrows point from each of these areas towards the central customer/prospect. The entire diagram is enclosed in a shape resembling a speech bubble with the text "ENTERPRISE ARCHITECTURE" at the bottom.

*Integrar el Ciclo de Vida del Cliente  
--> Sólo una cara al cliente*

SESARE y Asociados Copyright © 2003 by SESARE y Asociados, Consulting and Holding/Keeops

19

**EL CÓMO: Integrar Servicios, Ventas, Marketing y el back-end**


This diagram illustrates the customer lifecycle process flow. It starts with "Entra Llamada Cliente" (Customer Call Enters) leading to "Genera una Oportunidad" (Generates an Opportunity) and "Genera un Caso de Soporte" (Generates a Support Case). The central "Cliente/Prospecto" is connected to "Marketing y Ventas", "Soporte al Cliente", "Servicios en el Cliente", "Manejo de Inventario", "Provisión", "Calidad", and "Mesa de Ayuda Interna".

Key process steps include:

- Proceso de Ventas: Cierre de Negocio, Cliente nuevo
- Ventas se entera, La Empresa se entera
- Ingenieros y Calidad se informan
- Se emite orden de compra por stock mínimo
- Se solicitan partes de repuesto
- Soporte al Cliente Despacha una Orden de Trabajo
- Técnico Soluciona y Cierra el Caso

SESARE y Asociados Copyright © 2003 by SESARE y Asociados, Consulting and Holding/Keeops

20



## EL CÓMO: Integrar Servicios, Ventas, Marketing y el back-end

**HelpDesk**

Soporte organizado a empleados en IT, RRHH, facilidades, Manejo de Cambios

**Ventas**

Ventas, TeLo Ventas, Tele Marketing, Vendedor Móvil, Manejo de Campañas

**Servicio**

Soporte al Cliente, Asistencia de Producto, Relación con Clientes, Contratos, Quejas

**Calidad**

Seguimiento de defectos, ISO 9000, Ingeniería, QA, Desarrollos de IT

**Servicio de Campo**


Manejo de Servicio técnico, proveedores de servicios, órdenes de trabajo, costos y tiempos

**Compras**

Maneja la compra y recepción de partes de departamentos externos y proveedores


**Adm. Inventario**

Manejo de inventario de partes y seguimiento de estados

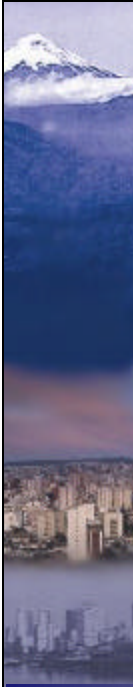


ENTERPRISE ARCHITECTURE

**SESARE y Asociados** Copyright © 2003 by SESARE y Asociados Consulting and Holding Kheops



21



## Evolución hacia un Servicio World Class

**SESARE y Asociados** Copyright © 2003 by SESARE y Asociados Consulting and Holding Kheops



## Ampliando la visión de una simple relación con el cliente hacia el incremento de valor para el mismo

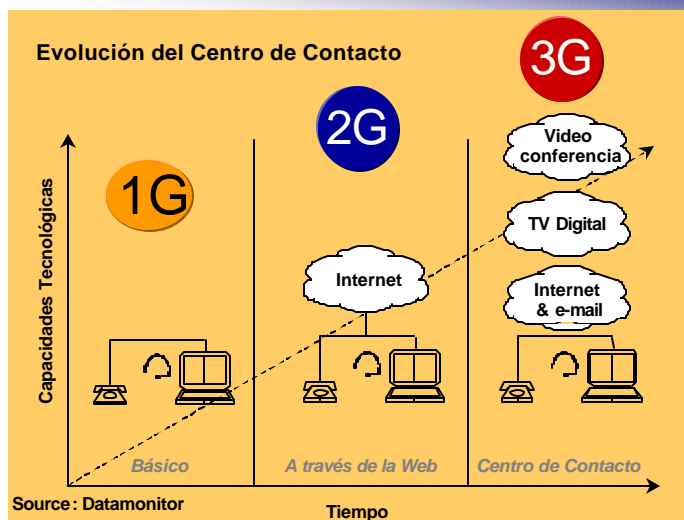
- Nuestro enfoque refleja la necesidad que tienen las empresas, de proveer mayor valor hacia sus clientes mientras que de manera simultánea incrementan el valor para ellas mismas
- Esto requiere un cambio de servir a los clientes existentes con productos existentes de una manera redituable, a concretar la entrega de valor superior a través de productos dinámicos y estrategias de servicio aporten seguimiento y respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes

Mayor aproximación con el cliente: La nueva generación

Primera Generación de CRM	Call Centers Automatizados
Segunda Generación de CRM	Call Centers Automatizados con Sistemas de Información del Cliente(SIC)
Tercera Generación de CRM	Entrega uniforme Capacidades de Auto-servicio Personalización 1 a 1 SIC Integrado en Red



## De Call Center a Contact Center





## La primer generación de Servicio



### Indicadores

- Solo canal telefónico
- Igual trato para todos los clientes
- Poca integración entre procesos
- Funciones Departamentales
- Limitada visión del cliente como un todo
- Interfaz no gráfica
- Mucho Manual
- Visión x Productos
- Intenso uso de Papel



## La segunda generación de Servicio



### Indicadores

- Focalizada en el servicio
- Distintos clientes son tratados de distinta forma
- Comunicación a través de varios canales
- Agentes con variedad de capacidades
- Más cantidad de reportes
- Interfaz gráfica
- Visión centrada en el cliente
  - Historia y Perfil
- Algún grado de integración con aplicaciones centrales





## La tercera generación de Servicio

3ra

### Indicadores

- Focalizada en la relación con el cliente
- Marketing dirigido y personalizado
- Productos personalizados
- El cliente elige entre diferentes canales
- Integración de canales implementada y madura
- Comunidades de Clientes
- Auto Servicio
- Una parada una compra
- Minería de Datos
- Integración de múltiples sistemas
- Ambiente sin papeles
- Integración de voz y datos



## Elementos de un Centro de Servicios World Class

### Atributos World Class

Accesibilidad  
Cualquier  
Momento  
Cualquier  
Lugar

- 7x24
- 15 seg. de tiempo de respuesta
- <2 % de llamadas abandonados
- Opciones de Voz, fax, web, e-mail

Resolución  
al primer  
contacto

- Empleados con empower
- Ruteo basado en Habilidades
- Ruteo inteligente de llamadas

Seguimiento

- Seguimiento de los clientes no satisfechos
- Análisis de las causas de los problemas

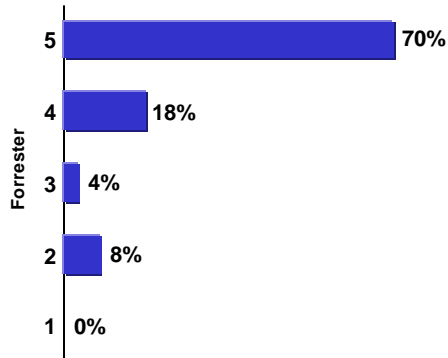
... exceder las expectativas del cliente es la clave





## Importancia del Centro de Contacto

“ Qué tan importante es un centro de contactos Web para su empresa? ”  
[1 (no importante) a 5 (crítico)]

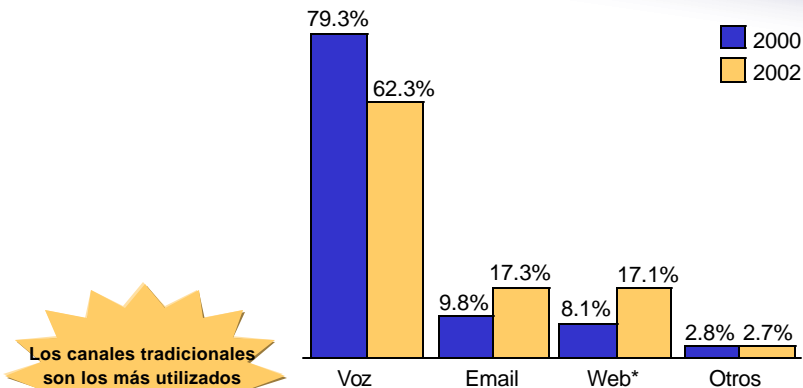


Fuente: Forrester



## Preferencia de Canales

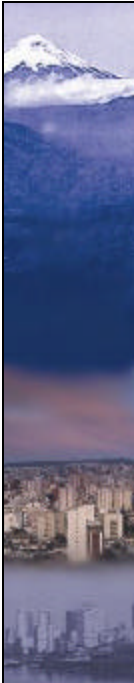
“Que prefieren como canal de contacto sus clientes?”



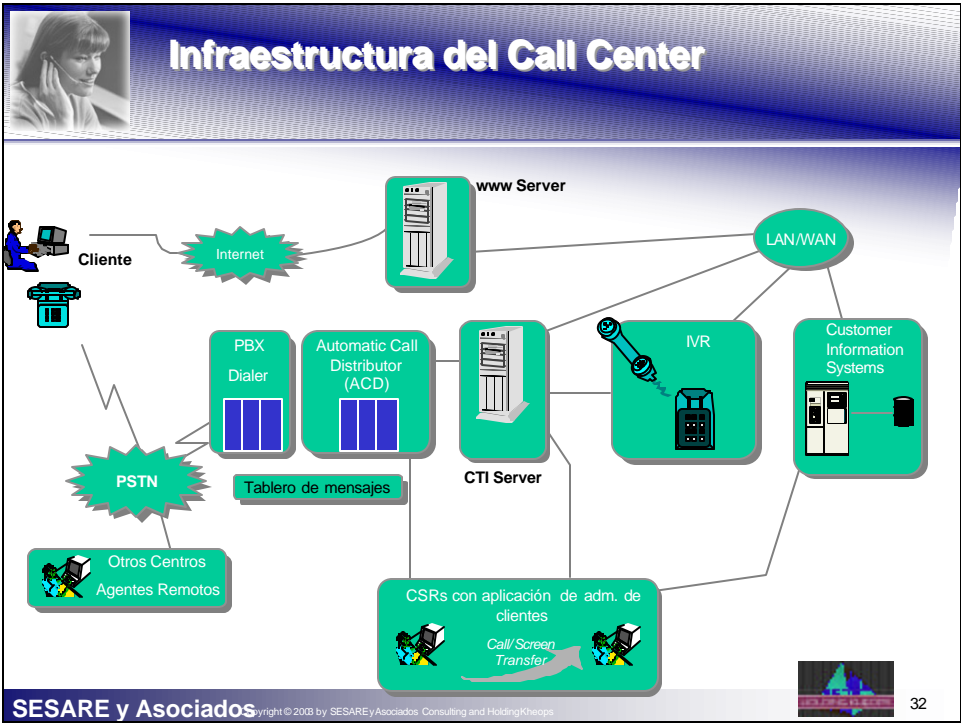
Fuente: Forrester

\*incluye chat, colaboración y auto servicio





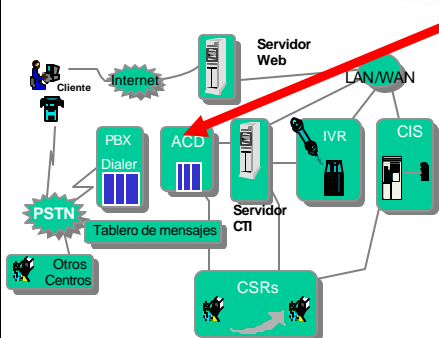
# Infraestructura Tecnológica







## Distribución automática de llamadas

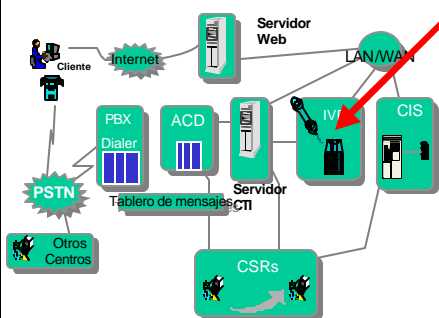


### ACD – Automatic Call Distribution

- Distribuye los llamadas a medida que se presentan y especifica a donde derivar las llamadas
  - Grupos de desborde
  - Encolamiento x grupos
  - Agentes específicos de ruteo como ser habilidades base ruteo
- Ubicación dinámica de recursos: Cambia la forma en que se tratan los llamadas en función de los volúmenes, el momento del día
- Puede ejecutar anuncios / pasar música a los llamadores
- Datos necesarios para distribuir los llamadas entrantes entre los agentes o grupos de agentes
  - ANI (Automatic Number Identification), Caller ID
  - Los datos IVR recolector del llamador
- Permite el teleremoto (trabajar desde la casa)
- Puede proveer estadísticas de llamadas
  - Tiempo de espera
  - Tiempo de la llamada
  - Productividad de los agentes (llamadas x agente)
  - Llamadas en cola
  - Llamadas abandonados



## Reconocimiento de Voz



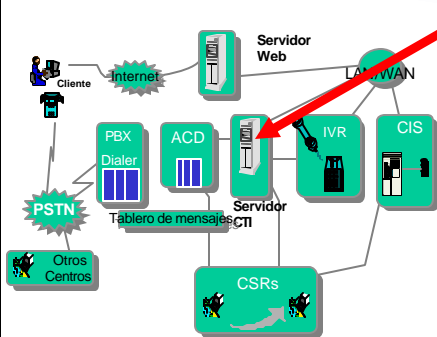
### IVR – Interactive Voice Response

- Mensajes y Scripts pre-grabados que se utilizan para asistir a los llamadores y para llamadas directas
- Voice Mail: Los clientes pueden dejar mensajes para ser llamadas
- Reconocimiento del discurso
- Integración con máquinas de fax
  - Permite fax bajo demanda
- Puede usar CTI y ANI para seleccionar menús u opciones para el llamador
- Escenario 1: Colección de Información para realizar el ruteo a través del ACD
  - A qué agente derivar el llamada?
  - Coleccionar información no almacenada en la base de datos y la razón de la llamada
- Escenario 2: Colección de Información para atención al cliente
  - Colectar información para determinar el número de cuenta almacenado en la base de datos
- Escenario 3: Auto Servicio
  - Brindar información de facturación, estado de cuentas, etc.
  - Buffer en caso de sobre flujo





## Integración de Telefonía y Datos

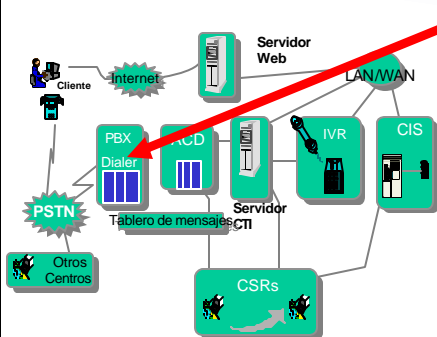


### CTI – Computer Telephony Integration

- Facilita el intercambio de información entre los productos telefónicos y la base de datos para permitir la derivación del llamada al agente correcto con la información correcta
- Usa ANI y datos capturados por el IVR para permitir el procesamiento de la llamada
- **Screen Popping**
  - Transferencia simultanea de la llamada y los datos del cliente al agente
- **Agente en la terminal del CSRs para control de la llamada**
  - Conferencia tripartita
  - Transferencia de llamadas
  - Poner llamadas en espera
  - Responder / Liberar / Recuperar
- **Estadísticas de llamadas y desempeño**



## Administrador de Llamadas Salientes



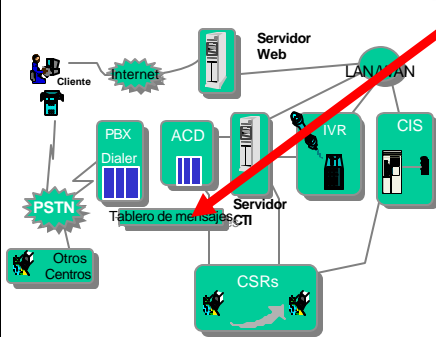
### Dialer – OCM (Outbound Call Manager)

- El discador permite realizar los llamadas outbound (salientes) incrementando la productividad del agente
- **Visión Preliminar del Discado**
  - Los datos registrados son desplegados
  - El agente los acepta o rechaza
  - Si los acepta, el cliente es llamada
- **Ejecución del llamada**
  - Una vez que el agente atiende el llamada el mismo es derivado al agente
  - El agente no puede rechazar el llamada
- **Discado Predictivo**
  - Se generan llamadas predictivas basados en la estadísticas previas
  - Una vez que el cliente atiende el llamada, el mismo se deriva a un agente disponible
  - El agente no puede rechazar el llamada





## Dispositivo de Control de Llamadas



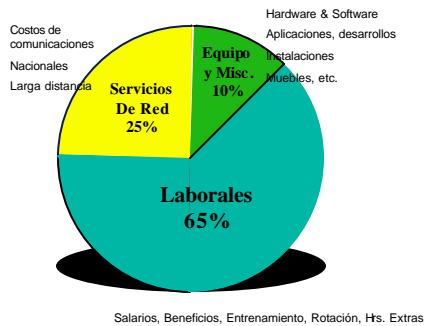
### Tablero de mensajes

- **Dispositivo que muestra el estado de la llamada actual**
- **Puede ser un:**
  - Monitor
  - TV
  - PC
- **Usado para desplegar los datos del ACD**
  - Número de agentes conectados
  - Número de grupos de agentes disponibles
  - Número de agentes ocupados/disponibles
  - Número de llamadas encoladas
  - Tiempo de espera promedio
  - Estadísticas básicas de llamadas (tasa de llamadas perdidas)
  - Anuncios de interés general
- **Los agentes pueden cambiar la forma en que se procesa su llamada de acuerdo al tráfico desplegado en el Tablero de mensajes**



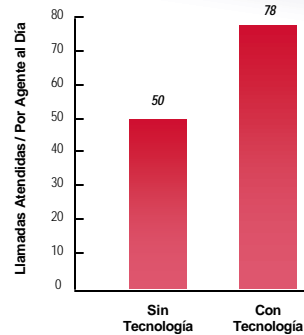
## Beneficios de la Tecnología de Voz

Distribución de Costos de un Call Center



Source: Data Communications

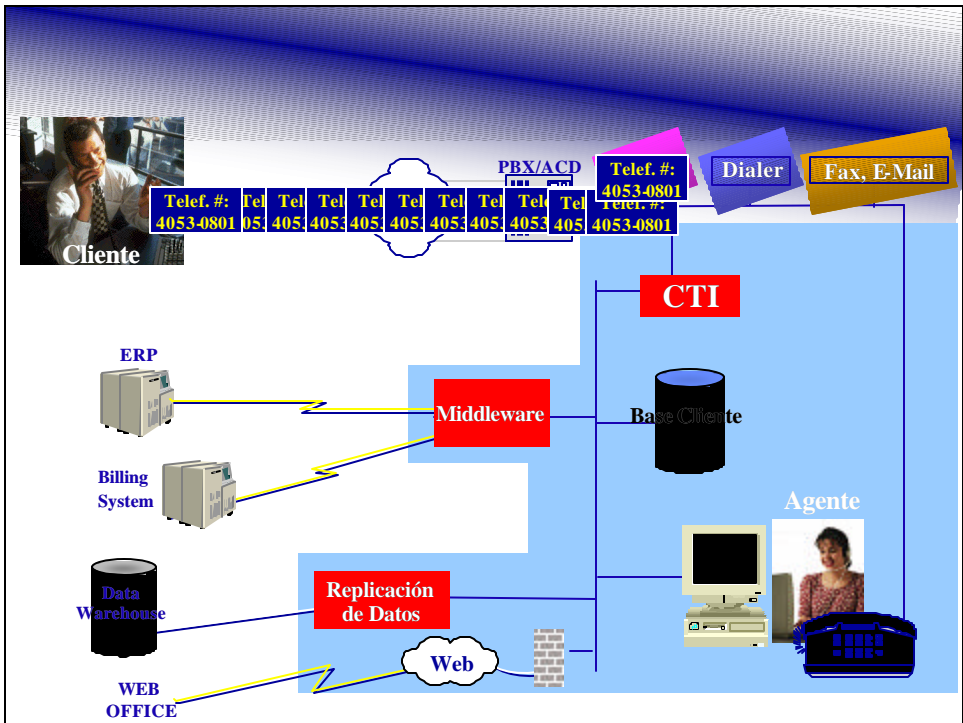
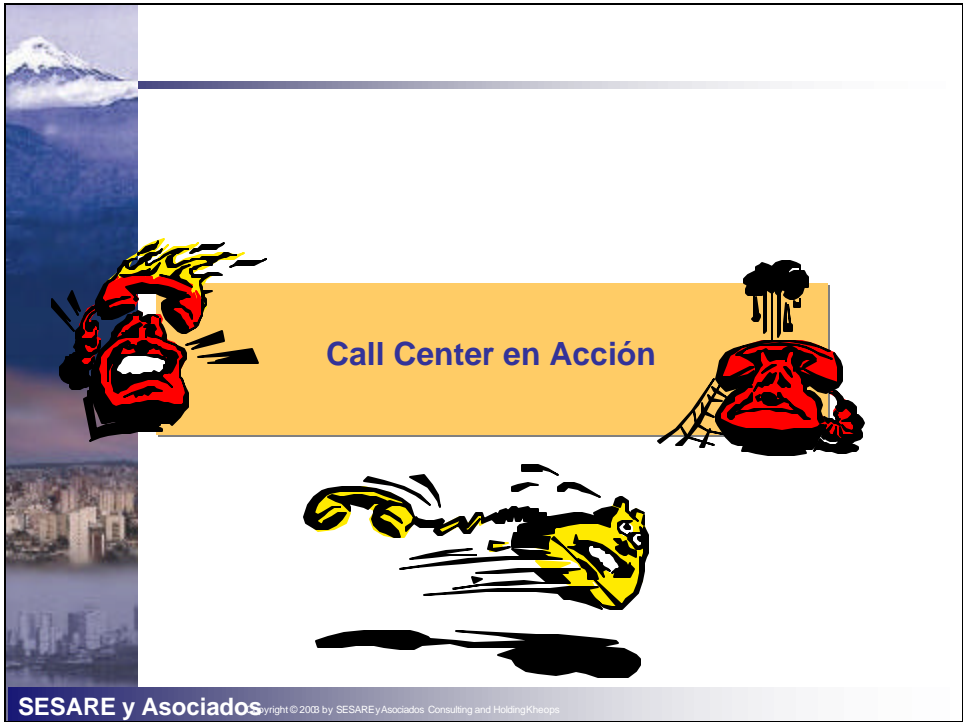
Impacto de la Tecnología de Procesamiento de Voz en la Productividad

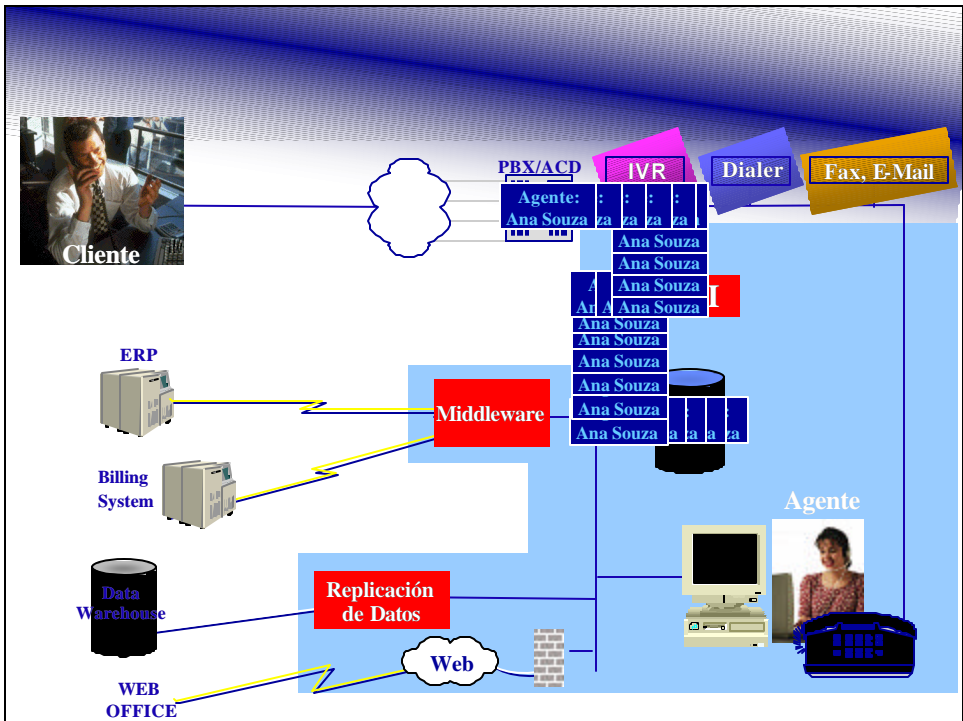
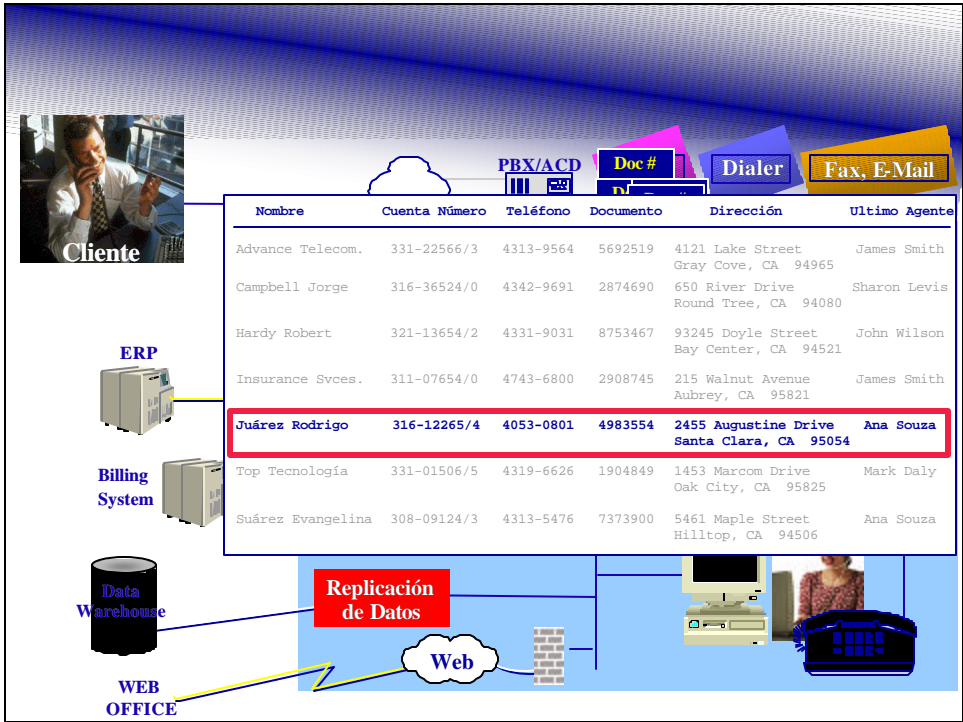


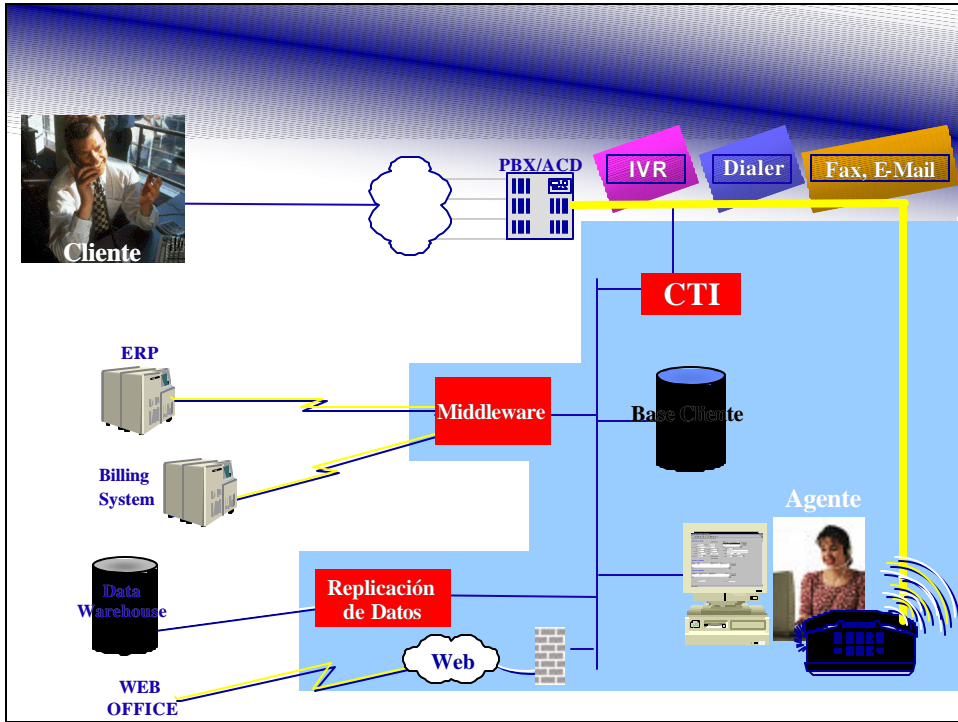
Source: AT&T Industry Study

Los costos de los agentes es el más alto. La tecnología puede ser usada para reducir costos aumentando la productividad de los mismos.









Archivo Edición Ver Utilidad Ventana Ayuda

Información | Facturación | Productos/Servicios | Encuestas | Auditoría

### GENERALES DE CLIENTE

Registrar Reqto.

# ID Cliente: 1400000 # Seguro: 283-47-9465

Nombre/Apellidos: **Rodrigo** **Juarez Ortega**

Sexo: Masculino Idioma: Español

Edo. Civil: Soltero Status: Cliente

Cuenta #: 95285581 Casa: 510 421-7880

Primer Contacto: 03/19/96 CONSUMO AL DIA

Enviar Información

Dirección

Tipo	Ciudad	Edo./Provincia	P.
Mail Tr	Santa Clara	CA	

Nuevo Suprimir

Tipo: Mail To

Dirección: 2455 Augustine Dr.

Ciudad: Santa Clara Edo: CA

Desde: 06/03/96 Hasta: 03/12/99

### HISTORIAL DE SERVICIO

# Caso	Status	Producto/Servicio	Tipo
735.00000	Abierto	Básica	Uso del Prod - Serv

Abrir Nuevo

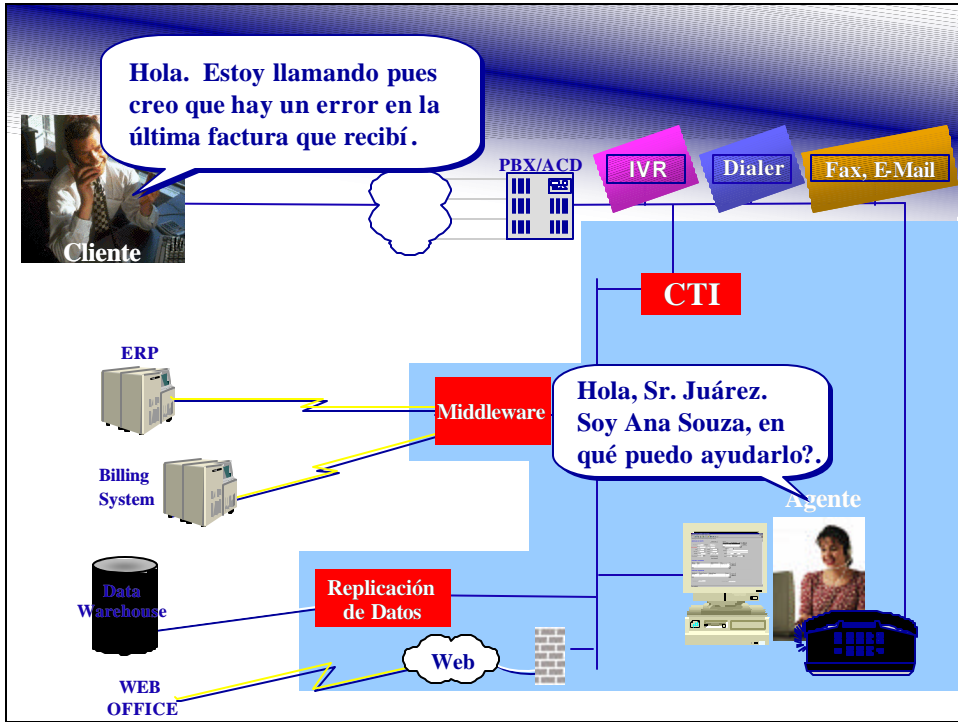
### PRODUCTOS ADQUIRIDOS

# de Cuenta	Producto/Servicio	Fecha de Compra	Version
4217880	Básica	01/01/1997	

Abrir Nuevo

Capturado por: Josh Veshia Fecha de Captura: 10/19/1997 16:13:0

Save completed.



Archivo Edición Ver Utilidad Ventana Ayuda

Información Facturación Productos/Servicios Encuestas Auditoría

### GENERAL DEL CLIENTE

Registrar Reqto.

# ID Cliente: 14.00000 # Seguro: 283-47-9465

Nombre/Apellidos: Rodrigo Juárez Ortega

Sexo: Masculino Idioma: Español

Edo. Civil: Soltero Status: Cliente

Cuenta #: 95285581 Casa: 510 421-7880

Primer Contacto: 03/19/96 CONSUMO AL DIA

Enviar Información

Dirección

Tipo	Ciudad	Edo./Provincia	P.
Mail To	Santa Clara	CA	

Nuevo Suprimir

Tipo: Mail To

Dirección: 2455 Augustine Dr.

Ciudad: Santa Clara Edo: CA

Desde: 06/03/96 Hasta: 03/12/99

### HISTORIAL DE SERVICIO

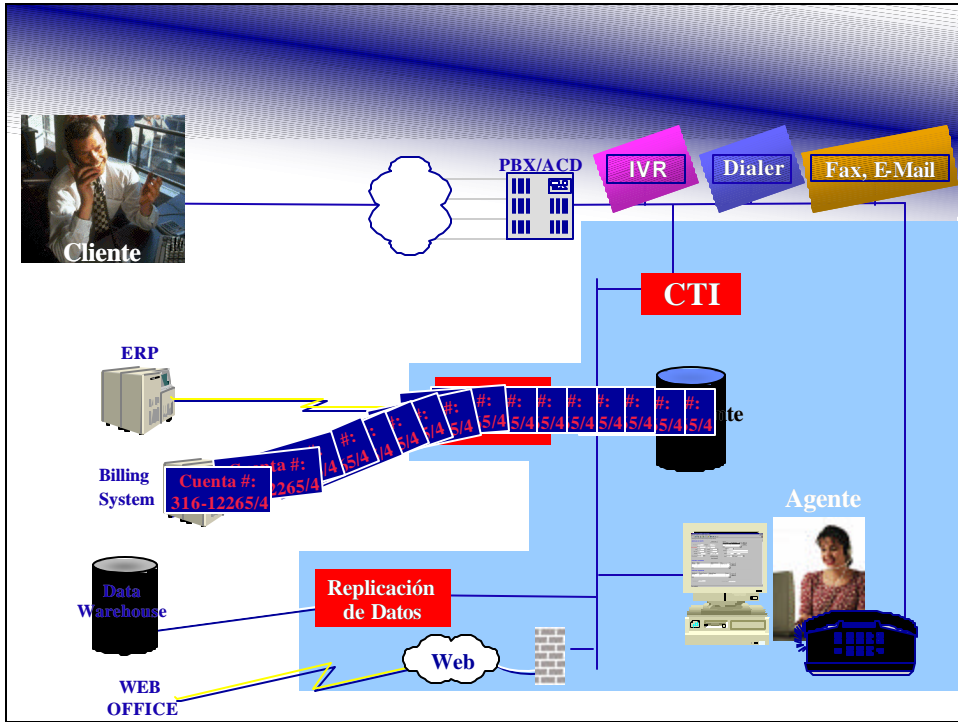
# Caso	Status	Producto/Servicio	Tipo	Abrir
735.00000	Abierto	Básica	Uso del Prod - Serv	Nuevo

### PRODUCTOS ADQUIRIDOS

# de Cuenta	Producto/Servicio	Fecha de Compra	Version	Abrir
4217880	Básica	01/01/1997		Nuevo

Capturado por: Josh Veshia Fecha de Captura: 10/19/1997 16:13:0

Save completed.



Archivo Edición Ver Utilidad Ventana Ayuda

**FACTURA** # Telefono 4217880 Servicio Basica

# Folio: 9 Nombre: Rodrigo Apellidos: Juarez Ortega Compania: Metodo de Pago: Abono de Cla. Corriente

Fecha	Cargos Previos	Pagos Previos	Cargos	Total
02/28/1999	74.90	74.90	40.20	40.20

Invoice Viewer

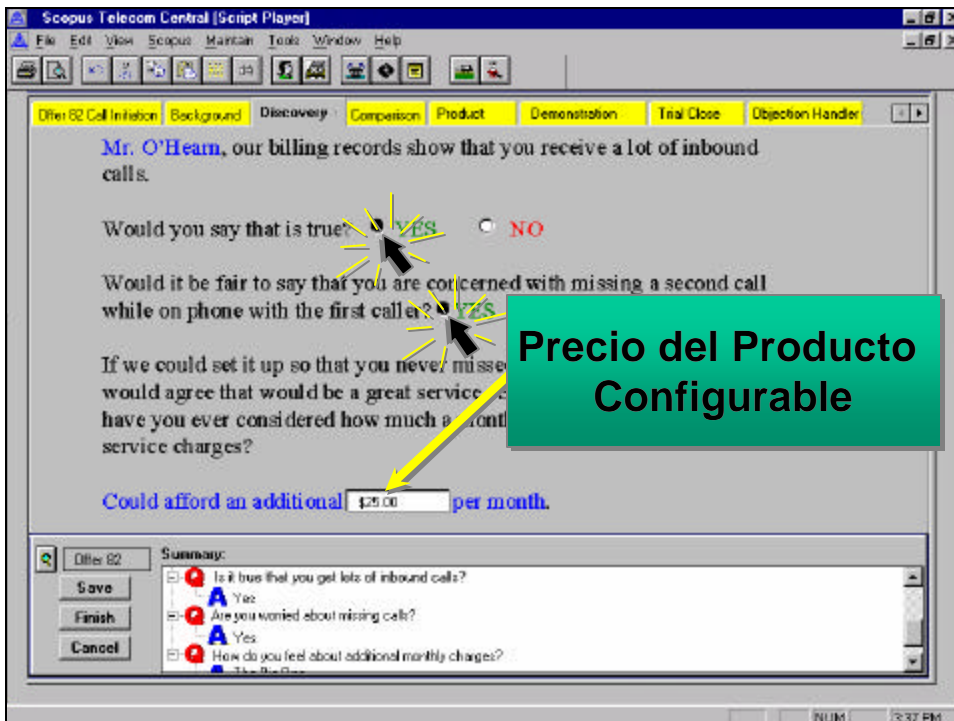
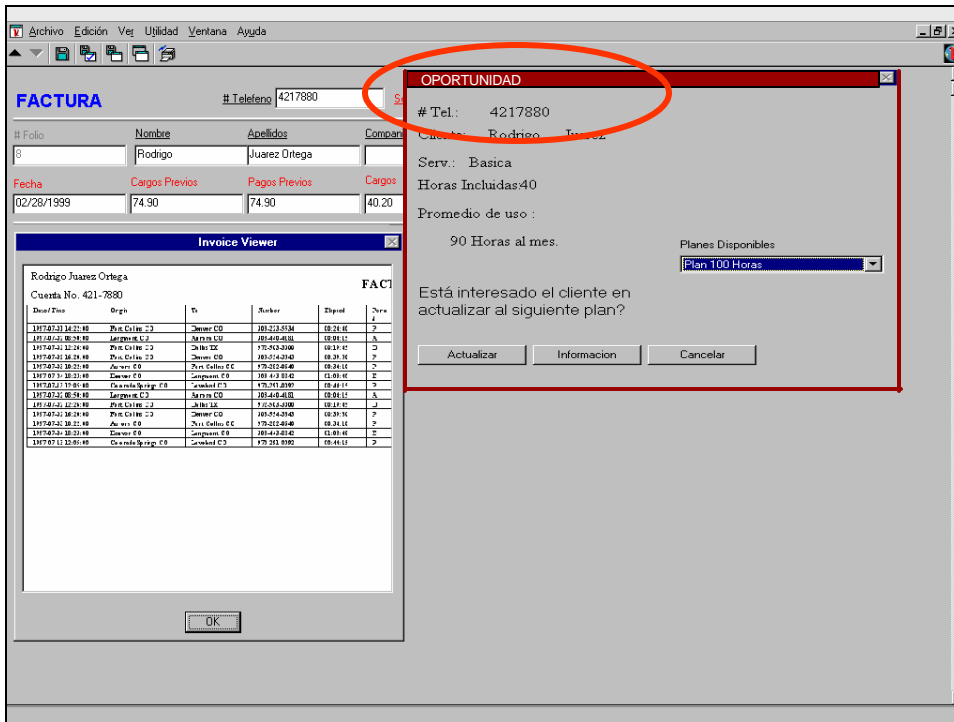
Rodrigo Juarez Ortega  
Cuenta No. 421-7880

Desc/Em	Origen	Ta	Moneda	Debit	Credit	Preced
19778803 02 27 99	Plan Celular 23	Devenir CO	201.223.03M	18.24	0	2
19778803 02 24 99	Internet L2	NetPro L2	101.422.45M	18.01	0	1
19778803 02 24 99	Plan Celular 23	Dialer CO	170.754.30M	18.24	0	3
19778803 02 18 99	Plan Celular 23	Devenir CO	101.514.03M	18.34	0	2
19778803 02 22 99	Autoserv. 20	Plan Celular CC	170.252.85M	18.24	0	2
19778803 02 22 99	Emerzer 20	Compania CO	170.424.31M	11.00	0	2
19778803 02 01 99	Cuenta-Servicio 20	Comand F3	170.201.20M	18.40	0	2
19778803 02 02 99	Internet CO	NetPro CO	101.422.45M	18.01	0	1
19778803 02 26 99	Plan Celular 23	Alto L2	170.254.30M	18.24	0	2
19778803 02 24 99	Plan Celular 23	Devenir CO	101.514.03M	18.34	0	2
19778803 02 22 99	Autoserv. 20	Plan Celular CC	170.252.85M	18.24	0	2
19778803 02 22 99	Emerzer 20	Compania CO	101.424.31M	11.00	0	2
19778803 02 05 99	Cuenta-Servicio 20	Comand CO	170.201.20M	18.40	0	2

ENVIAR FAX

OK





Archivo Edición Ver Utilidad Ventana Ayuda

**FACTURA** # Telefono 4217880

# Folio: Nombre: Apellidos: Compañía:  
 3 Rodrigo Juarez Ortega

Fecha: Cargos Previos: Pagos Previos: Cargos:  
 02/28/1999 74.90 74.90 40.20

**Invoice Viewer**

Rodrigo Juarez Ortega  
 Cuenta No. 421-7880

Desde/Hora	Origh	To	Sticker	Eligible	Tasa
1997421 10:21:40	Plan C.100-2.3	Denver CO	201-523-0330	10:24:16	2
1997421 10:24:40	Internet C.2	Merida C.U	201-449-8330	10:29:11	3
1997421 11:24:40	Plan C.100-2.3	Chico SX	170-574-2000	10:34:47	2
1997421 11:24:40	Plan C.100-2.3	Denver CO	201-524-2040	10:39:16	2
1997421 11:25:40	Au. res. E.0	San Carlos C.C	170-225-0640	10:39:11	2
1997421 11:25:40	Denver E.0	Compton CO	201-424-8140	11:03:16	2
1997421 11:25:40	Denver E.0	Compton CO	201-424-8140	11:03:16	2
1997421 11:25:40	Internet C.2	Merida C.U	201-449-8330	11:05:11	3
1997421 11:25:40	Plan C.100-2.3	Chico SX	170-574-2000	11:05:11	2
1997421 11:25:40	Plan C.100-2.3	Denver CO	201-524-2040	11:20:16	2
1997421 11:25:40	Au. res. E.0	San Carlos C.C	170-225-0640	11:24:11	2
1997421 11:25:40	Denver E.0	Compton CO	201-424-8140	11:30:16	2
1997421 11:25:40	Denver E.0	Compton CO	201-424-8140	11:30:16	2
1997421 11:25:40	Internet C.2	Merida C.U	201-449-8330	11:34:11	3

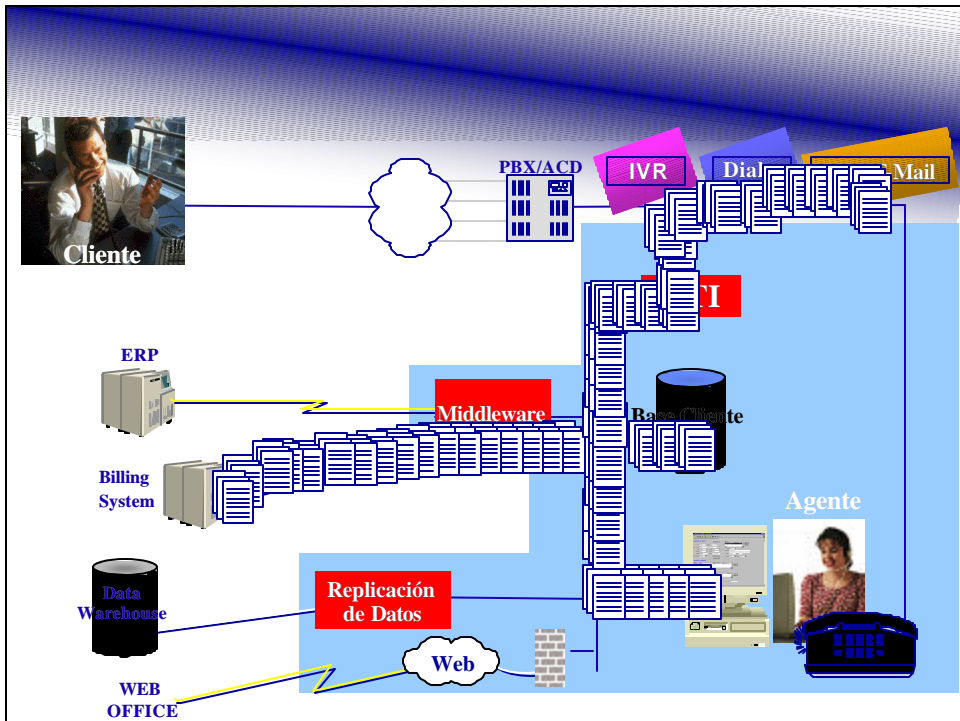
OPORTUNIDAD

# Tel.: 4217880  
 Cliente: Rodrigo Juarez  
 Serv.: Basica  
 Horas Incluidas 40  
 Promedio de uso :  
 90 Horas al mes.

Planes Disponibles  
 Plan 100 Horas

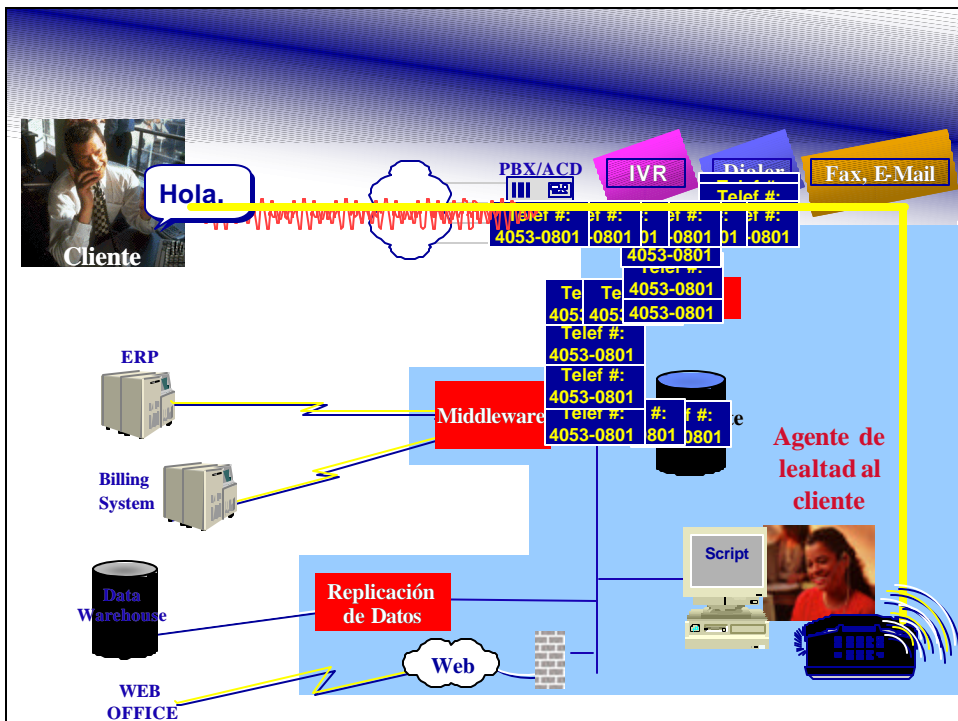
Está interesado el cliente en actualizar al siguiente plan?

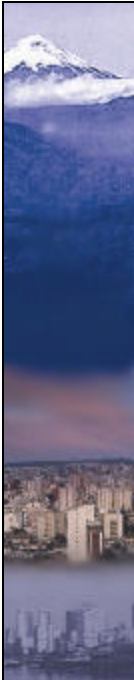
Actualizar Información Cancelar






# Días mas Tarde ...





## Beneficios Esperados

**SESARE y Asociados** Copyright © 2008 by SESARE y Asociados. Consulting and Holding Kheops




## Beneficios Esperados

**“Qué beneficios se obtienen de la implementación de un Contact Center?”**

<i><b>Beneficios Claves</b></i>	<i><b>Métricas Claves</b></i>
Satisfacción del Cliente / Retención	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 40px; height: 15px; background-color: #FFC000; margin-right: 5px;"></div> <span>36%</span> </div> <div style="font-size: 2em; color: #0056b3; margin: 0 10px;">←</div> <div style="text-align: left;"> <p>Porcentaje de rotación</p> </div> </div>
Incrementar eficiencia Operativa	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 40px; height: 15px; background-color: #FFC000; margin-right: 5px;"></div> <span>31%</span> </div> <div style="font-size: 2em; color: #0056b3; margin: 0 10px;">←</div> <div style="text-align: left;"> <p>Tiempo promedio por tipo de contacto</p> </div> </div>
Generación de Ingresos por cross-selling	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 30px; height: 15px; background-color: #FFC000; margin-right: 5px;"></div> <span>19%</span> </div> <div style="font-size: 2em; color: #0056b3; margin: 0 10px;">←</div> <div style="text-align: left;"> <p>Ingresos generados por cross y up selling</p> </div> </div>
Mejor información del Cliente	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: #FFC000; margin-right: 5px;"></div> <span>9%</span> </div> </div>
Más competitividad	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #FFC000; margin-right: 5px;"></div> <span>4%</span> </div> </div>

Fuente: Forrester

**SESARE y Asociados** Copyright © 2008 by SESARE y Asociados. Consulting and Holding Kheops



56



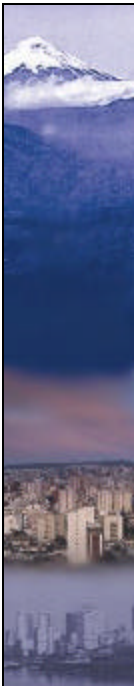
## Beneficios

### **Beneficios Claves**

- Reduce el costo por contacto
- Nuevas capacidades de Teleservicio
- Retención de Clientes
- Cross-selling
- Mejorar el cobro de facturas

### **Métricas Claves**

- Tiempo promedio por tipo de contacto
- Clientes usando la nueva tecnología
- Disminución de la rotación
- Ingresos generados por venta cruzadas
- Reducción en los costos de cobros
- Mejorar el grado de eficiencia por llamada



## El Centro de Lealtad del Cliente

## Del Centro de Llamadas al Centro de Lealtad del Cliente

Primera Generación...	→	Tercera Generación...
Unidades Dispersas	→	Unidad Centralizada
Orientado a Transacciones	→	Orientado al Cliente
Acceso Gratuito 0800	→	Acceso Multi-Media
Disponibilidad Limitada	→	Disponibilidad a toda hora
Operación Aislada	→	Integrada y Estratégica
Tecnología Necesaria	→	Guiado por Tecnología
Capacidad Limitada	→	Toda la Empresa
Centro de Costos	→	Centro de Ingresos
Contact Center	→	Customer Loyalty Center

SESARE y Asociados 59

## Del Centro de Llamadas al Centro de Lealtad del Cliente

**“Jerarquía de Necesidades”**

Cosecha de Beneficios Inteligencia de Negocio		Estrategia
Fuerte relación con los clientes		Táctica
Uso de Tecnología		
Respuesta, seguimiento de llamadas y resolución de problemas		

SESARE y Asociados Copyright © 2008 by SESARE y Asociados. Consulting and Holding/Keops 60



## Qué es atención al Cliente

**“Servicio es la experiencia de recibir exactamente lo que uno necesita, cuando lo precisa y con la sensación de que algo especial acaba de ocurrir”**

CEO de una empresa de telecomunicaciones



## Estamos para servirle en:

### Ecuador:

#### Quito:

Av. 12 de Octubre y Luis Cordero, Edif. World Trade Center, Torre A, Ofic. 601  
Teléfonos: 2229051, 099375737

Guayaquil:  
Edif: World Trade Center

E-mail: [holdingkheops@terra.com](mailto:holdingkheops@terra.com)

### México:

#### México DF:

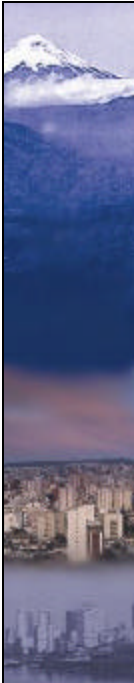
Daniel Hernández Popoca # 25  
Col. Los Cipreses, CP 04830  
Tel. +52-55-56-84-37-57

E-mail [sesare@terra.com.mx](mailto:sesare@terra.com.mx)



**“Trabajamos en su mundo y  
aseguramos su éxito”**

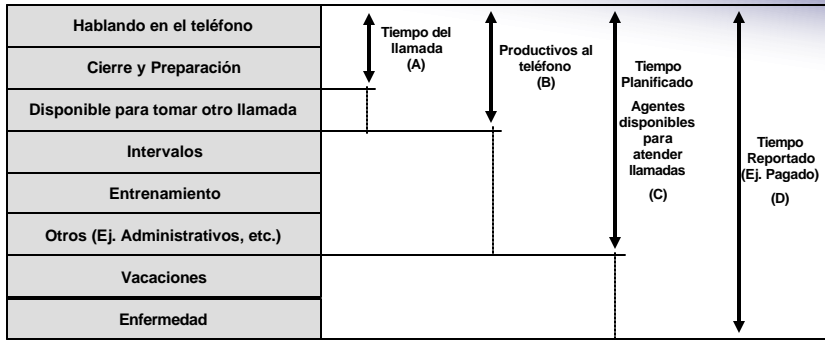




## Métricas de Utilización



## Medidas para determinar la utilización de un Call Center



Utilización del CC = B / D

80%  
Utilización

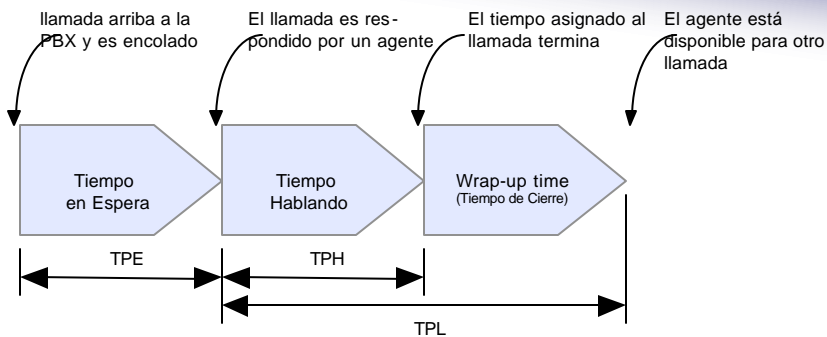






## Medidas para determinar la utilización de un Call Center

El progreso de un llamada es:



TPE = Tiempo Espera  
 TPH = Tiempo Promedio Hablando  
 TPL = Tiempo Promedio Llamada



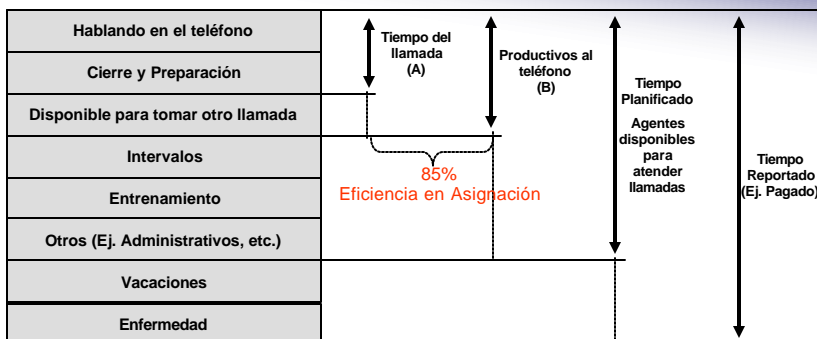
## Medidas para determinar la utilización de un Call Center

Hablando en el teléfono	↑ Tiempo del llamada	↑ Productivos al teléfono	↑ Tiempo Planificado Agentes disponibles para atender llamadas	↑ Tiempo Reportado (Ej. Pagado)
Cierre y Preparación				
Disponible para tomar otro llamada				
Intervalos				
Entrenamiento				
Otros (Ej. Administrativos, etc.)				
Vacaciones				
Enfermedad				





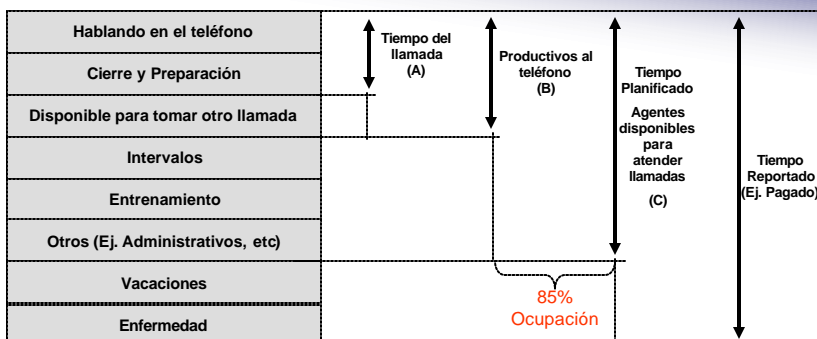
## Medidas para determinar la utilización de un Call Center



$$\text{Eficiencia en Asignación} = A / B$$



## Medidas para determinar la utilización de un Call Center

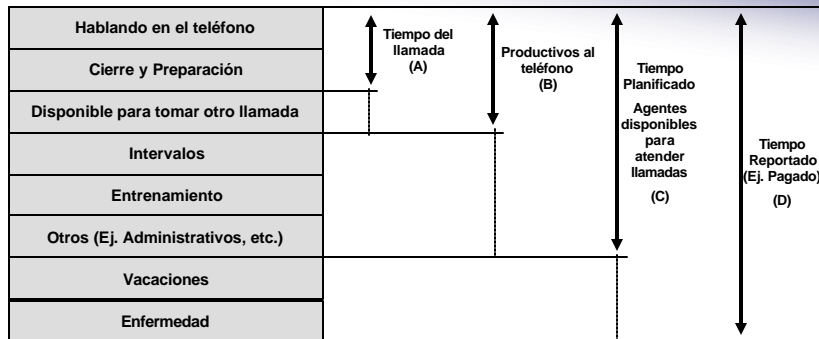


$$\text{Ocupación} = B / C$$



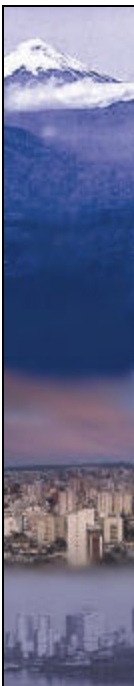


## Medidas para determinar la utilización de un Call Center



Disponibilidad = C / D

93%  
Disponibles para dar servicio



## Mejores Prácticas



# Mejores prácticas

## Estructura de un Call Center

El grupo técnico trabaja de cerca con IT, los programadores

El segundo nivel de soporte SMEs (Expertos x materia) Reciben entrenamiento especializado

Primer nivel de soporte Front Office Los agentes son agrupados según habilidades, regiones, etc. La idea es tender a agentes multiservicio En una celular el agrupamiento puede ser:  
-Región  
-Consultas de facturación  
-Fraude  
-Cobros  
-Clientes Premier

Especialista

Especialista

Grupo de Agentes E Casos Difíciles

Cola de Desborde

Agente de QA

Grupo de Agentes A

Grupo de Agentes B

ACD

Agente de Monitoreo de Entrenamiento



Internet

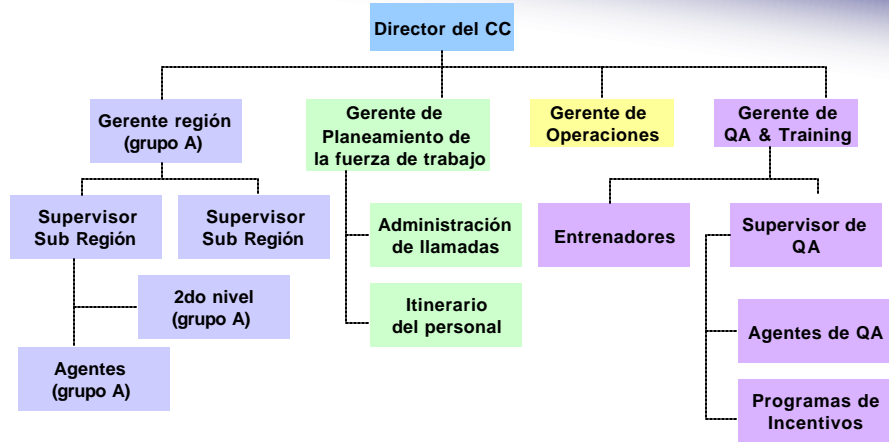
Se usa como coach para los nuevos agentes. Los agentes de segundo nivel están lado a lado con los nuevos agentes

Escucha los llamadas de los agentes y controla su llamada. Actúa como shadow. Puede registrar la conversación para entrenamiento



# Mejores prácticas

## Estructura de un Call Center





# Mejores prácticas

## Arquitectura de Procesos de servicio

### Agentes:

Los clientes son típicamente segmentados y asignados a grupos de agentes  
Cada grupo de agente tiene un número diferente de call-in o segmento dentro del CTI/IVR

### Consultas Pre-Venta

Precio  
Características de productos  
Ubicación de sucursales  
Límites de crédito requeridos  
Otro tipo de consultas

### Consultas Post-Venta

Problemas de servicio  
Quejas  
Mantenimiento de cuenta  
Consultas de facturación

### Otros

Quejas sobre el Centro Telefónico  
Comentarios de clientes  
Llamadas mal direccionadas

### Quejas

Errores de Facturación  
Telemarketing  
Mail directo  
Publicidad  
Precio  
Calidad

### Mantenimiento de cuentas

Cambio de Nombre  
Cambio de Dirección  
Modificación de características producto  
Agregado de características producto  
Cancelación del producto/servicio

### Consultas de Facturación

Planes de precios  
Ciclo de facturación  
Ofertas especiales  
Conciliación de cuentas  
Cambio de las tasas en los planes

### Resuelto

Ninguna acción posterior

### Compromiso

Seguimiento vía call back, mail, etc.  
Puede requerir aprobación después de realizado el trabajo

### Escalamiento

La demanda del cliente excede las habilidades del agente  
El agente no está autorizado a realizar ese tipo de tareas

### Transferencias

Llamadas mal direccionadas  
No está entrenado para atender ese tipo de llamada  
Requiere de asistencia adicional



# Mejores prácticas

## Soluciones Tecnológicas

- Uso de IVR para disminuir tiempo de la llamada y automatizar procesos básicos
- **Ruteo de las llamadas basadas en las habilidades de los agentes y el valor del cliente**
- **Convergencia de voz, datos y multimedia para transacciones con el cliente que simulen la realidad virtual (VOIP)**
- Acceso online a la historia del cliente y los datos de la cuenta
- Estaciones de los agentes configuradas para recibir el llamada conjuntamente con la pantalla con la información del cliente (CTI)
- Punto único de contacto con el cliente (Web, Fax, Email, Voz)
- Integración de Telefonía y datos del cliente vía CTI
- Interfaces GUI para reducir el entrenamiento de los agentes.
- Utilización de **Bases de Datos de Conocimiento** y Herramientas de **Resolución Inteligente de Problemas**, FAQs para hacer eficiente las respuestas a clientes
- **Scripts** para guiar al agente en distintos procesos y según las industrias en la interacción
- Encolamiento y Prioridad de llamadas Universal: independientemente del canal
- **Integración con dispositivos de HandHeld**
- **Procesamiento y ruteo inteligente de Emails**
- **Web CallBack**





## Mejores prácticas

### Procesos y Funcionalidad

- Los clientes tienen la opción de servicio automatizado o asistido
- Las transferencias de llamadas son minimizadas y cuando son realizadas son transparentes y no vuelven a encolar al cliente
- Ruteo basado en habilidades
- **Los líderes de grupo participan en sesiones de monitoreo para asegurarse de la consistencia de las métricas y medidas utilizadas**
- **Los métodos y procedimientos están en línea y disponibles en cada estación de trabajo**
- Resolución del problema en una llamada
- **Se establece un pedido de feedback por parte del usuario en cada fase del proceso de servicio al cliente**
- **Procesos estándares**, independientemente del canal e integrados con Ventas y Marketing además de con los sistemas del back-end
- **Clientes Segmentados y procesos diferentes para los clientes más rentables**
- Procesos personalizados
- **Establecimiento de comunidades para los clientes**
- Procesos de diseminación del conocimiento: Knowledge Management
- **El representante tiene en cuenta las condiciones del SLAs**
- Cross-sell y Up-sell



## Mejores prácticas

### Personas

- Agentes con **empowerment** para tomar decisiones
- Representantes orientados a ventas para **detectar oportunidades de cross-sell y up-sell**
- **Entrenamiento** adecuado de todos los representantes
- Descripción de roles y planes de carrera
- **Incentivos alineados** con las métricas y con los objetivos de negocio
- Utilización de métricas para medir los procesos y el desempeño de las personas

### Estructuras

- Que permitan la sinergia entre Ventas, Marketing y Servicios y derriben los silos
- Que consoliden ubicaciones aprovechando los avances tecnológicos

### Contenidos

- Información actualizada, fácil de usar, relevante e integrada
- Información del tipo: Instrucciones de Usuario, políticas, escenarios de troubleshooting, help en línea, mensajes del sistema, etc.
- La documentación almacenada en una base de conocimiento en la cual el agente pueda navegar a través de una serie de pasos hasta llegar a la solución
- **Las encuestas de los clientes sobre su grado de satisfacción con el servicio**
- Mail entre los agentes, forums para aumentar la satisfacción y comunicación de los agentes





## Mejores prácticas

### Métricas de Desempeño

- Velocidad de la respuesta: Menos de 15 segundos
  - Porcentaje de llamadas abandonados: Menos del 2%
  - Todas las líneas troncales ocupadas: Menos del 1%
  - Resolución en el primer contacto: 85% del tiempo
- Las encuestas telefónicas se hacen dentro de las 48hs de completado el contacto con el cliente. Las encuestas por Email dentro de las 24hs del contacto.

### Otros Requerimientos

- Interfaces simples y fáciles de usar
- **Servicio rápido y cortés**
- Rápidas respuesta a consultas
- **Derivaciones nulas o limitadas**
- Mínimo tiempo de espera
- Servicio personalizado
- **Acceso a la información 7x24**
- **Servicio confiable**



## Servicio al cliente – Lecciones aprendidas

- **Ayude a sus clientes a ayudarse a si mismos**
  - Provea FAQs comprensivas o herramientas de auto-diagnóstico
- **Ayude a sus clientes a ayudar a otros**
  - Permitir que los clientes puedan dialogar con otros clientes con quien tienen algo en común para construir una comunidad de auto servicio y reducir los costos asociados de soporte
- **Ayudar a sus clientes directamente**
  - Solicitar feedback de los clientes vía forum de soporte a través de Email, teléfono, pláticas interactivas en vivo
  - Convertirse en consejero de sus clientes
  - **Crear el rol de champion para servicio al cliente** quien pueda moverse a través de la organización y sus unidades de negocio y actuar como un patrocinador dedicado al diseño de soluciones centradas en el cliente
- **Construir Lealtad**
  - Reconocer los clientes recursivos
  - **Proveer programas de lealtad/afinidad**
  - Proveer servicio en tiempo y forma (efectivo)
  - Proveer un aprovisionamiento impecable y proactivamente contactar al cliente
  - Administrar la relación para ajustar las expectativas





## Un ejemplo de servicio al cliente

- **“Pregunta a Dudley”** Un motor de búsqueda basado en un lenguaje natural que administra 50,000 consultas x semana

- Ayuda a los clientes a resolver sus problemas y problemas de otros clientes
- Los **clientes resuelven preguntas de otros clientes** en una tasa de 400 a 500 por día



- El **Identificador de Servicio** describe el modelo, la cantidad de memoria y la configuración de cada maquina Dell que se vende

- **Sistemas de respuestas automatizadas** permiten responder el 30% de los problemas. Los restantes son pasados a soporte técnico (quienes responden normalmente dentro de las 4 hs.)

