

Una nueva estrategia para la optimización de los Centros de Contacto

* *Jim Quiggins and Nathan Streans*

Sinopsis

Hoy en día, los gerentes de Centros de Contacto están oyendo mucho a proveedores y analistas hablar sobre "optimización". La definición de optimización varía dependiendo de quién la dé, pero en la mayoría de los casos gira en torno a mejorar el desempeño de los agentes. Un enfoque alternativo consiste en adoptar una visión holística que, además de considerar el Centros de Contacto en su totalidad, también tome en cuenta el lugar que ocupa dentro de la empresa.

Las soluciones para lograr la optimización del Centros de Contacto pueden clasificarse en tres grandes categorías: optimización de enrutamiento de los contactos, optimización de recursos humanos y optimización de los procesos de negocios. La optimización de los procesos de negocios a menudo se pasa por alto, pero es el componente más crítico del proceso de optimización. La tecnología de administración de personal abarca estas tres áreas y constituye el cimiento para todo proyecto de optimización.

Las soluciones de optimización casi siempre se ofrecen como una suite de soluciones asociadas o como soluciones puntuales individuales. Cada uno de estos dos esquemas tiene sus propias ventajas y desventajas. Por lo general las suites se quedan cortas en funcionalidad y profundidad, mientras que las soluciones puntuales pueden requerir mucho trabajo de integración.

Sin embargo, ahora existe una nueva estrategia para la optimización del Centros de Contacto que ofrece lo mejor de ambos mundos. Una alianza de código compartido entre proveedores de tecnología puede producir soluciones muy buenas, de nivel *best in class*, con una excelente funcionalidad, totalmente integradas y probadas para brindarle al cliente aún más beneficios. Forjar una alianza así es un proceso estratégico para el cual se requiere tecnología y liderazgo en la industria.

Introducción

Una de las palabras más en boga en la industria de los Centros de Contacto en los últimos meses ha sido "optimización". Ahora que la mayoría de los Centros de Contacto han implantado sistemas de administración de personal, los gerentes están escuchando, por parte de vendedores y analistas, que el siguiente paso consiste en la optimización del personal. ¿Cómo se está empleando el término "optimización de personal" y cuál es la verdadera importancia o impacto que tiene para la industria de los Centros de Contacto?

En ingeniería y matemáticas, el término optimización se refiere al resultado de encontrar aquellos valores específicos de ciertas variables que maximizan un objetivo determinado dentro de las limitantes propias de un problema.

Una acepción más común, en particular en el mundo de los negocios, es la que se refiere a "hacer de algo lo mejor que puede llegar a ser". En la industria la definición de optimización depende de quién la dé. El término se ha usado principalmente para describir las herramientas tecnológicas diseñadas para mejorar, administrar o, en general, mejorar su eficacia. Hay varias tecnologías que están asociadas a la optimización de Centros de Contacto, y la tecnología que se considera el factor clave dependerá de lo que ese proveedor en particular tenga para ofrecer. La gran mayoría de las empresas define "optimización de personal" como una combinación de tecnologías de administración de personal, monitoreo de la calidad, eLearning y análisis. Conforme a esta definición, la optimización de personal queda estrechamente concentrada en el desempeño de los agentes y es de índole táctica, más que estratégica. De hecho, los elementos que con mayor frecuencia se mencionan al hablar de optimización de personal (monitoreo de la calidad e eLearning) tienen como eje y foco al agente, y la mayoría de los proveedores de herramientas de análisis se dedica a proporcionar "tableros de información para el agente" y "scorecards del agente".

Sin embargo, para poder optimizar significativamente el Centros de Contacto, hay que ver más allá de la simple optimización del personal o los agentes. Mejorar el desempeño de los representantes es un ingrediente esencial para tener un mejor Centros de Contacto, pero éste también forma parte de una organización más grande, y todo proyecto de optimización necesita considerar los aspectos relacionados con la empresa en su conjunto. Aunque el personal es susceptible de ser capacitado, administrado y recompensado, suena un tanto mecanicista hablar de "optimizar" a la gente. Es por ello que, en este documento, hablaremos siempre en términos de una optimización total del Centros de Contacto.

En virtud del sinnúmero de factores técnicos, humanos y de negocios que intervienen en la administración de un Centros de Contacto, es fundamental adoptar un enfoque de "visión de conjunto" para la optimización. Cambiar un área específica de un Centros de Contacto con una tecnología puede traducirse en una mejoría significativa, pero no necesariamente en una optimización del Centros de Contacto. Adoptar un enfoque holístico de sistemas le permitirá a la empresa tener un mejor punto de vista para evaluar qué hay que hacer y qué tecnologías se requieren para lograr la optimización. Además, un proyecto de optimización sólo podrá tener éxito en la medida en que la empresa esté comprometida con la iniciativa. Es tanto un cambio cultural como una implementación de software. La verdadera optimización se da cuando las

tecnologías trabajan en armonía por el bien del comportamiento y el desempeño del ser humano abarcando todos los elementos del Centros de Contacto.

La adquisición de soluciones de optimización

La primera interrogante que debe plantearse en relación con la optimización es "¿cuáles áreas del Centros de Contacto presentan un rendimiento inferior al óptimo?" Para ello se requiere algún tipo de evaluación y cuantificación que determine el estado operativo actual del centro y permita identificar sus fortalezas y sus puntos flacos. El gerente tiene que buscar cualquier problema aparente desde muchas dimensiones distintas y plantear preguntas específicas. Una vez que se ha tomado la decisión estratégica de establecer los indicadores que mejor satisfagan los requerimientos de la empresa, es fundamental evaluar las causas de raíz de cualquier desviación.

Por ejemplo, si un Centros de Contacto ha establecido una meta de nivel de servicio consistente en contestar el 80% de las llamadas en un lapso de 20 segundos y determina que no está cumpliendo con esa meta, la desviación puede deberse a muy diversas causas. Puede estar relacionada con limitaciones presupuestales, si es que al Centros de Contacto no se le ha asignado el personal suficiente para cumplir sus objetivos. También podría deberse a un incumplimiento de los itinerarios de trabajo por parte de los agentes, a mala programación de las interacciones no telefónicas o incluso a un enrutamiento deficiente de los contactos.

Una vez que se ha hecho la evaluación y se ha identificado aquellas áreas susceptibles de mejorar, el administrador puede definir las metas y objetivos de mejoría. También necesita definir los supuestos sobre los que basará sus mediciones y decidir cómo va a comparar el desempeño del Centros de Contacto antes y después de la implantación del proyecto. Entre las preguntas críticas que deberán plantearse están: "¿Cuál es la base de comparación?" y "¿Cómo se va a hacer la medición?"

Las respuestas a estas preguntas, con toda probabilidad, serán distintas para cada Centros de Contacto. No existe un enfoque "unitalla". Una vez que se ha realizado el análisis preliminar y se han definido los objetivos, llega el momento de elaborar y poner en práctica un plan de acción.

Aunque existen muchos proveedores ansiosos por vender optimización, la verdad es que la optimización no es algo que se pueda vender o comprar. Sólo las tecnologías y servicios pueden venderse o comprarse. La optimización es algo que se hace aplicando esas tecnologías. Las tecnologías no son más que herramientas que pueden utilizarse para lograr la optimización.

Algunas de estas herramientas se requieren incluso antes de arrancar el proyecto. Las herramientas de medición y análisis son esenciales para poder identificar las áreas que pueden mejorarse y para definir los niveles de referencia al arranque del proyecto. Una ventaja es que un Centros de Contacto que posee un buen sistema de administración de personal ya cuenta con muchas de las herramientas necesarias para recopilar información y determinar dónde no está alcanzando sus metas. Los sistemas ACD también incluyen un buen paquete de herramientas para la generación de reportes y proporcionan un gran caudal de información. Sin embargo, a la hora de profundizar y determinar exactamente por qué no se están alcanzando los objetivos, probablemente se necesitarán más herramientas analíticas.

Pero incluso antes de hablar de la tecnología, la mayoría de los gerentes ya sabe, de manera intuitiva, si sus Centros de Contacto no están optimizados y dónde están esos puntos débiles. Lo que sucede es que no cuentan con el tiempo y los recursos para atacar los datos y localizar con precisión la fuente de los problemas. Y es aquí donde un proveedor bien preparado, con experiencia en identificar áreas problemáticas a partir de los datos y encontrar las soluciones que pueden contribuir a solucionar esos problemas, se convierte en un gran aliado. Qué proveedor es el más indicado dependerá del problema a resolver.

Las soluciones de optimización de Centros de Contacto

En general, lo que ofrecen los proveedores en el terreno de la optimización cae en tres categorías principales: optimización de enrutamiento de contactos, optimización de recursos humanos y optimización de procesos de negocios. Algunas soluciones, como por ejemplo administración de personal, abarcan varias de estas categorías. Por lo tanto, muchos consultores afirman que la administración de personal es el punto de partida esencial para cualquier proyecto de optimización.

Soluciones de optimización de enrutamiento de contactos

Las soluciones de optimización de enrutamiento de contactos ayudan a garantizar que los contactos correctos lleguen al lugar correcto en el momento correcto, de modo que los agentes o recursos de autoservicio se aprovechen con máximo eficiencia.

- **Sistemas de enrutamiento** – Estos sistemas hacen llegar los contactos al agente adecuado en forma oportuna. Para optimizar el proceso de enrutamiento, el sistema necesita contar con más y mejor información acerca de los agentes y los llamantes. Para poder mejorar los protocolos de enrutamiento, el gerente necesita entender con mayor claridad dónde está subutilizando o sobreutilizando a sus agentes. Esto es especialmente importante en el caso de centros multi-sitio, donde hay que enrutar llamadas entre un sitio y otro a fin de acortar las líneas de espera sin

elevar los costos. Los entornos multi-canal y multi-habilidad (y esto incluye los que son una combinación de inbound y outbound) también requieren sofisticados sistemas de enrutamiento para maximizar el desempeño.

- **Tecnologías de autoservicio e IVR** – Cuando se les utiliza adecuadamente, estos métodos ofrecen una buena relación costo/beneficio. Las tecnologías de autoservicio automatizan las consultas de rutina y permiten que los agentes sólo tengan que atender una llamada cuando se requiera atención personal y la llamada no pueda ser manejada por un medio automatizado. El resultado es un mejor servicio al cliente, pues éste obtiene información sencilla (por ejemplo saldos) más rápidamente y no tiene que esperar tanto cuando necesita hablar con un agente. Las tecnologías de autoservicio también ayudan a aprovechar mejor a los agentes capacitados al canalizar las llamadas al agente idóneo en función de las necesidades del cliente, por ejemplo, en un banco donde el cliente que requiera información sobre créditos puede ser comunicado directamente con un agente que conozca bien los productos. Las tecnologías de autoservicio por lo general son menos costosas que los agentes en vivo.
- **CTI (integración telefonía-cómputo)** – Le proporciona al agente información acerca del llamante en una pantalla de computadora. El solicitar el número de cuenta antes o al mismo tiempo que se comunica al cliente con el agente contribuye a mejorar la toma de decisiones sobre cómo atender la llamada y le brinda al agente información valiosísima sobre el cliente. El resultado: mejor atención, menor tiempo de resolución y mayores oportunidades de venta cruzada o adicional. La información sobre el perfil de la cuenta se puede enviar a la computadora del agente incluso antes que se le comunique con el cliente. CTI también puede implementarse como tecnología de decisión de preenrutamiento para canalizar los contactos en función de las habilidades necesarias para atenderlos.

Soluciones de optimización de recursos humanos

Las soluciones de optimización de recursos humanos están diseñadas para contribuir a mejorar el desempeño de los agentes, dando como resultado una atención más eficiente y eficaz.

- **eLearning** – Permite impartir capacitación en línea en la computadora del agente. La instrucción puede impartirse en módulos durante períodos preestablecidos de capacitación o de manera espontánea para aprovechar mejor los ratos de bajo volumen o inactividad. eLearning puede asociarse a indicadores clave de desempeño en función de la información

recolectada por el ACD o el sistema de monitoreo de calidad. Así, el aprendizaje puede concentrarse en aquellas áreas que cada agente necesite pulir y mejorar.

- **Monitoreo de la calidad y grabación de interacciones** – Sirven para monitorear el desempeño cualitativo de los agentes. Estos sistemas permiten tomar muestras de las interacciones agente-cliente, analizarlas y calificarlas respecto a indicadores de desempeño. Los sistemas de calificación del supervisor o reconocimiento de voz y la tecnología de conversión de voz a texto permiten un análisis sistemático de algunos aspectos de la interacción, como por ejemplo la inflexión de la voz y palabras clave empleadas. Los sistemas de grabación que registran todas las llamadas y actividad en pantalla se han venido utilizando tradicionalmente para fines de confirmación o respaldo en determinados tipos de operaciones, pero también pueden permitirle al gerente buscar áreas de mejoría en las interacciones con el cliente o abrir nuevas oportunidades de seguimiento para fines de ventas.
- **Sistemas de mensajes** – Mantienen a los agentes al tanto del estado operativo del Centros de Contacto. Información sobre factores tales como el número de llamadas en espera puede ayudar a los agentes a ajustar sus interacciones en consecuencia. Los tableros de información y/o sistemas de mensajes directamente en la terminal tienen un efecto demostrable en el comportamiento del agente, pues le proporcionan retroalimentación oportuna.
- **Herramientas de reclutamiento y contratación** – Facilitan la labor de contratar a la gente idónea. La tecnología de simulación de llamadas permite poner a prueba a un candidato en una situación real con diferentes grados de dificultad. La tecnología de determinación de perfiles, como las Evaluaciones de Personalidad de Myers-Briggs, pueden ayudar a identificar a aquellas personas que mejor se adapten a las necesidades del centro.
- **Educación y capacitación** – Se refiere a la impartición en aula de capacitación orientada a mejorar el desempeño de los agentes. El material puede versar sobre habilidades “suaves” (cómo tranquilizar a un cliente iracundo); habilidades técnicas (navegación a través de las aplicaciones); capacitación sobre productos; y operaciones del Centros de Contacto (por ejemplo, inculcar de qué manera el apego del agente a su itinerario contribuye al desempeño de todo el Centros de Contacto). La capacitación de los supervisores en relación con el desempeño es crítica, pues la mayoría de los gerentes de Centros de Contacto han llegado hasta ahí

escalando peldaños desde abajo y a menudo con poca capacitación formal.

- **Scorecards de agente y tableros de información sobre indicadores clave de desempeño** – Proporcionan a los agentes y supervisores metas de desempeño y resultados en línea. Los gerentes pueden usar los indicadores clave de desempeño (ICDs) para monitorear el desempeño tanto a nivel global como individual y analizar la causa cuando no se alcanzan las metas de desempeño. Estos indicadores son los que marcan la pauta para el diseño de la capacitación.

Soluciones de optimización de los procesos de negocios

Las soluciones de optimización de los procesos de negocios le permiten al Centros de Contacto funcionar mejor desde el punto de vista financiero y como una unidad estratégica dentro de la empresa. Esta categoría distingue entre optimización del Centros de Contacto y optimización del personal. Mientras que las dos categorías anteriores tienen una orientación táctica, la optimización de procesos de negocios tiene que ver con elementos estratégicos como la planeación financiera de largo plazo, la planta física e instalaciones, la ubicación geográfica y los planes de largo plazo para el dimensionamiento de la plantilla de personal.

Planeación financiera – Le permite al gerente del Centros de Contacto hablar el mismo idioma que los departamentos de finanzas de la empresa. Los analistas financieros necesitan entender cómo funciona el Centros de Contacto para poder asignar adecuadamente los recursos. Estas herramientas son el vínculo entre la información significativa de negocios proveniente del Centros de Contacto y los departamentos de finanzas. Las herramientas analíticas demuestran el impacto de variables del Centros de Contacto, como por ejemplo ineficiencia en los itinerarios de trabajo, y la “ley de los grandes números”, de modo que las áreas de planeación puedan entender mejor las necesidades e impacto del Centros de Contacto.

Herramientas de simulación -- Sirven para poner a prueba y demostrar conceptos o recomendaciones en un ambiente controlado, independiente de producción. Estas herramientas permiten simular las condiciones actuales del centro para establecer niveles de referencia antes de probar soluciones hipotéticas a los problemas. La simulación es especialmente importante para programar itinerarios de trabajo en función de habilidades y para actividades de planeación financiera. Quizá el mayor potencial para la simulación se encuentre en determinar cómo optimizar la tecnología con que ya se cuenta. Es muy común que una empresa gaste una cantidad considerable para adquirir la tecnología más moderna, tan sólo para continuar trabajando de la misma manera en que está acostumbrada. La simulación puede ayudar a determinar cuáles son los

usos más adecuados de los sistemas de enrutamiento y programación de itinerarios de trabajo.

CRM – Estas aplicaciones permiten administrar las relaciones con los clientes. CRM puede no haber resultado la panacea que en un principio se afirmaba, pero aun así es una solución importante para los procesos de negocios. La necesidad de registrar y extraer información sobre el cliente es más imperiosa que nunca.

Herramientas analíticas, gestión del flujo de trabajo y gestión de datos

-- Proporcionan herramientas para ayudar al Centros de Contacto a entender dónde hay que optimizar y brindan información sobre cómo corregir los problemas. Estas herramientas identifican áreas de oportunidad y después crean disparadores, de manera que si un indicador cae por debajo de la norma, se genere automáticamente un evento de trabajo para asignarlo a la persona responsable de mejorar esa área de desempeño. Estas herramientas también permiten automatizar y administrar actividades rutinarias del flujo de trabajo. Para ello se basan en el adagio que reza "si no mide o no se puede medir, no se puede mejorar". Esta tecnología pertenece a la categoría de "optimización". Las herramientas de gestión de datos ayudan con la administración del sistema y sincronizan datos entre diversas plataformas, mientras normalizan y depuran los datos para mejorar su interpretación. Las herramientas de administración ordinarias proporcionan un panel de control/interfaz de usuario para administrar varios sistemas.

Enfoques para la optimización

Los proveedores pueden clasificarse en función de los dos grandes esquemas que existen en el mercado de optimización de Centros de Contacto: el de suites integradas y el de soluciones puntuales.

Suites integradas

Algunos proveedores ofrecen una suite de soluciones diseñadas para funcionar juntas. Los argumentos que con mayor frecuencia se mencionan a favor de una suite integrada son: "Una suite de soluciones puede simplificar el proyecto de optimización porque no hay que batallar con la integración. Los productos están diseñados para funcionar juntos. Existe un solo punto de contacto para toda la suite de productos, lo cual simplifica la administración del proyecto".

Sin embargo, a cambio de esta mayor simplicidad de integración, lo que se sacrifica es funcionalidad. Debido a que el proveedor ha tenido que desarrollar toda una gama de productos, éstos por lo general se quedan cortos en cuanto a profundidad y funcionalidad. Ninguno de los productos que integran la suite o, cuando mucho, sólo uno de ellos, es realmente excepcional, y algunos pueden ser de calidad inferior al promedio. Es muy poco probable que un solo proveedor

pueda ofrecer todas las soluciones tecnológicas de la profundidad que se requiere para realmente optimizar un Centros de Contacto. El esquema de la suite integrada podría describirse como "de un kilómetro de ancho, pero de apenas un centímetro de profundidad".

Sacrificar funcionalidad a cambio de mayor facilidad de integración no es lo más conveniente para la mayoría de los Centros de Contacto. La problemática de optimización que abordan estas tecnologías es complicada y su solución puede constituir un reto operativo importante, incluso para los Centros de Contacto más pequeños. Una solución supuestamente sencilla podría no ser suficiente para conseguir el objetivo. Lo irónico es que, incluso si se adquiere una suite, ésta deberá integrarse con los sistemas institucionales de la empresa. Aunque recurrir a un tercero para la labor de integración puede resultar menos necesario cuando se trata de implementar una suite, a menudo se requiere la intervención de consultores para auxiliar a los gerentes a diseñar soluciones que subsanen las deficiencias de la suite y lograr el nivel de funcionalidad necesario para hacer frente a los objetivos de optimización.

También es interesante señalar, en relación con los cuatro elementos de optimización de personal más comúnmente citados (administración de personal, herramientas analíticas, eLearning y monitoreo de la calidad), que no existe un solo proveedor que haya desarrollado con éxito una suite de productos que los incluya a todos. Las suites disponibles en la actualidad constan de monitoreo de la calidad y administración de personal, o administración de personal y análisis, o monitoreo de la calidad e eLearning. Aún con esta limitada oferta, adquirir una suite no significa necesariamente que los productos vayan a estar realmente integrados. Algunas "suites" surgen de la fusión de empresas o del "reempaquetamiento" de productos de modo que puedan venderse bajo un mismo nombre sin ser en realidad una suite integrada.

Soluciones puntuales

Los proveedores de soluciones puntuales ofrecen tecnologías individuales en su área específica de especialización, pero es probable que no ofrezcan otras tecnologías necesarias para el proyecto de optimización del Centros de Contacto. Estas soluciones individuales pueden ser excelentes, consideradas "*best in class*", dentro de un área determinada del Centros de Contacto, pero no abarcan necesariamente las demás áreas de optimización.

Estos proveedores se caracterizan por su vasta experiencia y reconocida trayectoria en su respectivo ramo, y pueden brindar al cliente todo ese conocimiento. También pueden ofrecer beneficios de valor agregado a una implementación con base en su experiencia con otros clientes. Por lo general sus propuestas integran un componente de consultoría, y los productos mismos son

lo bastante flexibles para ser configurados en función de los procesos de negocios de cada cliente.

Pero, para que un proyecto de optimización tenga éxito, cada una de las tecnologías puntuales utilizadas debe ser capaz de compartir datos con las demás. Cuando cada tecnología proviene de un proveedor distinto, la integración puede ser un verdadero reto. Pueden estar basadas en diferentes plataformas, definir los datos de manera incompatible o tener distintos niveles de datos. Este enfoque podría describirse como “de un kilómetro de profundidad, pero de apenas un centímetro de ancho”.

Una solución puntual puede ofrecer funcionalidad avanzada, pero a menudo requiere la participación de un integrador o consultor experimentado para conformar un sistema completo de optimización que funcione como una sola solución.

Un esquema “de código compartido” – Alianzas tecnológicas

Para abordar el tema de la optimización existe, quizá, una mejor manera, una que combine lo mejor de los dos esquemas mencionados anteriormente. Una alianza de proveedores de soluciones puntuales funciona de manera muy parecida a una alianza entre aerolíneas. Ninguna línea aérea necesita tener una red que cubra todo el mundo; al compartir sus códigos de identificación, pueden dar un servicio global y al mismo tiempo ofrecer al cliente la comodidad de estar tratando, en apariencia, con una sola aerolínea al momento de planear su viaje.

Una alianza tecnológica para la optimización de Centros de Contacto también implica compartir código, de modo que las peores dificultades de integración se resuelvan desde un principio y que el cliente sólo vea un conjunto de soluciones poderosas que funcionan de manera armónica y perfectamente integrada. Este esquema permite seleccionar exactamente las soluciones que se requieren para satisfacer las necesidades de optimización del Centros de Contacto y aun así asegurar que las soluciones se implementen rápidamente con un mínimo de esfuerzo de integración. Los Centros de Contacto también tienen la flexibilidad para elegir sólo lo que necesiten, cuando lo necesiten, pero con la seguridad de que las aplicaciones funcionarán como si fueran una sola.

Con el esquema de alianza, el cliente, además de adquirir soluciones “*best in class*”, cuenta con los beneficios adicionales derivados de la sinergia que surge de la colaboración entre expertos de la industria. El matrimonio de dos proveedores ofrecerá aún más funcionalidad que cualquiera de los dos productos por separado o en conjunción con otros productos que no formen parte de la alianza. Un esquema así brinda una gama más amplia de soluciones que tiene “un kilómetro de ancho y un kilómetro de profundidad”.

Con la profundidad de una solución puntual, la experiencia y mejores prácticas de la industria están incorporadas en los productos para ofrecer una mayor funcionalidad desde un principio. Esto reduce la necesidad de recurrir a consultores para modificar los procesos de negocios. Al mismo tiempo, los productos ya vienen pre-integrados, por lo que el cliente no tiene que preocuparse por integrar su propio paquete de soluciones.

Es esencial que la alianza sea realmente una alianza tecnológica, que vaya más allá de los acuerdos de comercialización conjunta tan comunes en la industria. Para ello se requiere más que simplemente añadir el logotipo al sitio web y a los materiales promocionales de la otra compañía. En una alianza tecnológica, los miembros deben convenir en trabajar en la integración y probar cómo funcionan sus productos unos con otros, antes incluso de que se le presenten al cliente, y después colaborar para satisfacer las necesidades del cliente al momento de implementar los productos integrados.

Los miembros de la alianza también deben cooperar para exprimir más beneficios a sus productos de los que éstos podrían dar por separado. Por ejemplo, aprovechando la ventaja de los datos disponibles gracias al sistema de administración de personal con que está integrado, un producto de optimización del desempeño podría generar mejores reportes, más detallados, sin que el cliente tenga que hacer el trabajo adicional de desarrollar un proceso de negocios, extraer los datos y convertirlos para usarlos en otros productos. Los procesos de negocios que rodean a todos los productos de la alianza serían incorporados como parte de la labor de integración.

Conclusiones: La decisión de optimizar

A elegir una solución de optimización, el gerente del Centros de Contacto siempre necesita tener en cuenta las necesidades de su caso en particular. Un producto puede ser considerado el "mejor en su clase" en la industria, pero no necesariamente es el más adecuado para las necesidades, sistemas, procesos, objetivos y presupuesto de un Centros de Contacto. Al tomar esta decisión hay que tener en cuenta el potencial de crecimiento. La mayoría de los Centros de Contacto crece, por lo que las necesidades actuales podrían no ser un reflejo fiel de las necesidades futuras. Una solución escalable y adaptable contribuye a proteger la inversión.

Elija un proveedor que ofrezca más que un conjunto de funciones. Es fundamental contar además con capacitación y respaldo, así como el compromiso para hacer que la solución funcione como tiene que funcionar. El software, por sí solo, no va a lograr la optimización. En última instancia, al igual que en un Centros de Contacto, es la experiencia del cliente lo que diferencia las soluciones de los diferentes proveedores.

El gerente de un Centros de Contacto que esté emprendiendo un proyecto de optimización puede obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible seleccionando primero un sistema de administración de personal, y luego las tecnologías aliadas que satisfagan sus necesidades particulares. Trabajar con una alianza de proveedores de soluciones es la mejor manera de hacer frente a una optimización en su expresión más amplia, con todos los beneficios de las soluciones puntuales y la facilidad de implementación de una suite integrada.