



---

## CRM – DE LA ATENCIÓN A LA SOLUCIÓN AL CLIENTE”

### EL SOPORTE DE LOS CENTROS DE CONTACTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM

#### Introducción:

CRM - Customer Relationship Management o en español Gerenciamiento de las Relaciones con el Cliente, hace referencia a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio con sus clientes.

La voracidad de la competencia no permite que se descuide, en ningún momento, al cliente. Una implementación efectiva de CRM, mejora las relaciones con éstos, conociéndolos mejor (ya sea sus gustos, hábitos o necesidades) y permitiendo bajar los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes; lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de un marketing más efectivo.

Este trabajo pretende analizar la incorporación de estrategias basadas en soluciones CRM y también como las actividades de un Centro de Contacto, pueden ser de mucha ayuda en estos tiempos de crisis mundial.

#### ¿Todos sus clientes merecen la misma atención?

Esta pregunta podría sonar displicente, atrevida o tal vez inconveniente; pero si se pretende realizar una excelente gestión de servicio a los clientes e implementar una estrategia de negocios centrada en el cliente, resulta conveniente y absolutamente necesario conocer: ¿quiénes compran los productos?, ¿cuándo lo hacen?, ¿qué cantidades compran?, y finalmente, la contribución en el volumen total de ventas de la empresa.

Al revisar la lista de los clientes y se analiza las compras efectuadas por cada uno de ellos en un periodo de tiempo determinado, se observará que probablemente, un porcentaje significativo de las ventas se concentra en un pequeño porcentaje de sus clientes. Esto hace recordar la ley de Wilfredo Pareto, famoso economista y sociólogo italiano del siglo XIX, la cual establece que aproximadamente 20% de los clientes puede generar alrededor del 80% de sus ventas. Ello significa que se debe identificar a ese 20% y darle un nivel de atención, servicio y solución diferente al otro 80% restante de sus clientes.

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



No quiere decir esto, que a estos últimos se le desatenderá y menospreciará. Tampoco debe interpretarse como un acto de discriminación. Se trata de retribuir la lealtad, la inclinación de sus clientes por sus productos y/o servicios. Para ello se debe invertir más tiempo y más recursos en los mismos, lograr una mejor comunicación bidireccional, generar una mejor atención y servicio... en pocas palabras, mantenerlos satisfechos, felices y fieles a su empresa.

Si se desea poner en práctica lo que establece esta ley y si se desea diseñar e instrumentar estrategias diferenciadas, se debe saber ¿quién es quién? y, para ello, el primer paso es identificarlos.

Siga las siguientes recomendaciones:

- *Actualice su base de datos:*
  - a. Verifique que la información contenida en la base de datos esté actualizada;
  - b. Haga seguimiento a los clientes;
  - c. Confirme con ellos la información necesaria para realizar tal gestión;
  - d. Cerciórese de que el sistema es capaz de almacenar cada una de las transacciones de los clientes;
  - e. Para que pueda hacer seguimiento a los clientes, es necesario que el sistema esté en capacidad de registrar y almacenar cada una de las transacciones de sus clientes;
  - f. El sistema debe almacenar la siguiente información: monto de las compras, monto total de compras por períodos de tiempo, artículos y/o servicios comprados, frecuencia de las compras, respuestas a las promociones realizadas por la empresa, tipo de respuestas para cada invitación a participar en promociones;
  - g. Información básica de sus clientes: datos demográficos, geográficos, e información específica del mercado, como el tipo y características de los productos y servicios que se ofrecen.
  
- *Familiarícese con sus clientes:*
  - a. Analice la información contenida en su base de datos;
  - b. Identifique las características básicas de los clientes, familiarícese con ellas, de esa manera, sabrá: ¿cómo ofertar sus productos y servicios?, ¿qué nuevos productos debe ofertar?, ¿en qué momentos efectuar promociones?, ¿cómo anticiparse a las necesidades de los mismos? y ¿cómo satisfacerlas?
  - c. Utilice la información contenida en la base de datos, visualícela en términos de rentabilidad para su negocio, pues es un activo altamente valioso.

Luego de seguir las fases antes mencionadas, estará preparado para hacer marketing directo con sus mejores clientes, lo que implica trabajar con ellos, estimularlos, hacer que

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



vuelvan, que continúen comprando los productos y servicios que se le ofertan y, de esa manera, continuar haciendo negocios con ellos.

Para ello, es necesario capturar la información de los mismos, almacenarla en una base de datos, retroalimentar de manera continua y sistemática, cada vez que el cliente haga una transacción. Al analizar estos datos, se logra un mejor conocimiento de sus clientes y al hacerlo, se podrá influir en su decisión de compra.

La idea es hacer que vuelvan al establecimiento con mayor frecuencia o que continúen comprando los productos que se le ofertan. Para ello, se genera, en función del conocimiento que se tiene de los mismos, otros servicios y productos, de acuerdo a sus características, necesidades y deseos; así como diversas estrategias de estímulo. Se pretende lograr una personalización masiva de los mismos, lo que quiere decir, generar vías para personalizar productos y servicios para sus clientes. El enfoque es lograr una retroalimentación sistemática, para luego personalizarla.

En ese sentido, es importante considerar que las relaciones directas con el cliente, persona a persona son activas, ágiles, interactivas y fluidas. No lo vea como el representante de un grupo con determinadas características demográficas, psicológicas, etc., como habitualmente se hace en el marketing tradicional. Visualícelo como una persona real. Ese es el camino para solidificar las relaciones con el cliente, lograr su lealtad, lo cual, redundará en costos de marketing más bajos, incremento de los volúmenes de ventas en el tiempo y por ende, el incremento de las utilidades

### Implementando CRM en su organización:

CRM, por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management), es un *modelo de negocios*, cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas *cuentas* más valiosas para la empresa, de manera diferenciada entre cada una de ellas; de forma tal, que sea posible, mejorar la efectividad, eficiencia y calidad en el servicio que se ofrece a los *clientes*.

Este concepto inicial, supone la existencia de diez componentes fundamentales del CRM:

1. La funcionalidad de las ventas y su administración
2. El tele-mercadeo
3. La administración del tiempo
4. El servicio al cliente de clase mundial
5. La mercadotecnia
6. El manejo de la información para la toma de decisiones
7. La integración de plataformas tecnológicas: OSS (Operation Support Systems), BOSS (Business and Operation Support Systems), ERP (Enterprise Resource Planning) y SCM (Supply Chain Management)
8. Una excelente sincronización de la información de la base de datos de los clientes

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



9. Actividades de e-commerce
10. El servicio en el campo de las ventas

La globalización económica y la dura competencia que enfrentan las empresas en las diferentes industrias; exige que se preste una mayor atención y cuidado con los clientes, por lo que, implementar una estrategia exitosa de CRM, mejorará la relación con ellos, mediante un conocimiento más profundo de sus necesidades, de su esquema de comportamiento habitual de pagos, sus preferencias, etc.

Así, la estrategia de CRM, permitirá reducir costos en lo referente a la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelización de los ya existentes; lo cual, en ambos casos, significa mayores ingresos por ventas e incremento en la rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos, servicios o marcas y en el desarrollo de un marketing más efectivo y bien focalizado.

El verdadero significado de CRM, para la empresa es: incrementar las ventas, maximizar las ganancias, incrementar los márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadeo.

Adicionalmente CRM:

- Administra todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes, a los cuales, se les conoce como “*los momentos de la verdad*”, los mismos que pueden ser *positivos* o *negativos* y serán la imagen, el concepto y la difusión que el cliente se forme y transmita al resto de la colectividad sobre el producto o servicio que estamos ofreciendo;
- Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad;
- Es un término de la industria de la tecnología de la información que reúne metodologías, software, procesos y las capacidades de la internet, para administrar de una manera eficiente y rentable, las relaciones de un negocio con sus clientes.

En el proceso de implementación de CRM, no debe estar involucrado exclusivamente el área de Tecnología, sino que toda la empresa debe *vivir la aventura de adopción del CRM*.

Los factores de éxito en la implementación de los sistemas tecnológicos de soporte al CRM, son:

1. Determinar con exactitud las funciones y procesos que se desean automatizar;
2. Automatizar exclusivamente lo que requiere que sea automatizado;
3. Obtener el soporte y el compromiso de los niveles altos de la compañía;
4. Emplear la tecnología de manera eficiente e inteligente;

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



5. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema;
6. Realizar un prototipo del sistema;
7. Capacitar adecuadamente a los usuarios;
8. Motivar al personal que lo utilizará;
9. Administrar el sistema desde adentro;
10. Mantener un comité administrativo del sistema, para que maneje y coordine las dudas y las sugerencias.

La implementación del sistema CRM, debe asegurar que la compañía sea capaz de anticiparse a los deseos del cliente, pues es un medio de obtener valiosa información, sin llegar al punto de *acosar* al cliente.

La velocidad de respuesta debe ser alta y debe ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa, para lo cual, un “one stop call” y un servicio 7/24, sería lo ideal para el usuario.

### Las “quejas” de los clientes:

En la administración moderna los gerentes siempre están preocupados por los costos que puede tener un estudio de mercadeo. Sin embargo, sin mucho esfuerzo pueden disponer de un elemento que resulta muy económico, práctico y con costos bajos: *la implementación de un Procedimiento para la Atención de Quejas*.

*¿Su empresa estaría dispuesta a crear una Unidad de quejas y sugerencias?*

Antes de responder a esta pregunta, es necesario que se observe que estamos introduciendo una nueva perspectiva: *quien se queja*, también tiene el deseo de sugerir cómo mejorar nuestro producto o servicio y está proporcionando esta información con el mejor deseo para que se mejore la actividad de la empresa.

*¿Qué es una queja?*

Una queja, en forma simple, indica que el receptor del bien o servicio no encuentra que sus expectativas sobre el mismo estén satisfechas con la calidad esperada. Este cliente, insatisfecho, hace un inmenso favor al señalar su inconformidad y permite verificar los procedimientos para mejorar o rectificar la entrega.

Cuando se entra en contacto directo con el cliente, se le escucha con atención y se soluciona en forma positiva los problemas que plantea, se habrá conseguido un cliente leal. En caso contrario, este cliente buscará otro proveedor que le satisfaga sus requerimientos. Recordemos que ninguna organización puede, en tiempos modernos, perder un cliente, pues todos... absolutamente todos, son importantes.

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Hace poco tiempo, en un viaje de trabajo que me encontraba realizando: el avión no salió a tiempo. Nadie me proporcionó una explicación apropiada, simplemente alguien decidió que partiríamos un par de horas más tarde;

“¡Qué tanto son dos horas!”, comentó unos de los empleados de la aerolínea, intentando simular un chiste, que, de paso, molestó aún más a los pasajeros indignados con este proceder.

Como cliente de la aerolínea me sentí ofendida y pensé por un momento en enviar mi queja por escrito; sin embargo, internamente reconocí que no recibiría ninguna respuesta; pero también, se me vino a la mente otra opción: no volver a utilizar nunca más los servicios de aquella línea aérea.

*¿Cuánto vale la lealtad de un cliente?*

Conseguir clientes, en estos días, cualquiera que sea el negocio, es difícil. Por lo tanto, se deben buscar todos los mecanismos posibles para conseguir que permanezcan con nosotros el mayor tiempo posible y sería aún mejor, que permanezcan por siempre!!

Cuando un cliente se siente bien atendido y experimenta pequeñas o grandes molestias con los productos o servicios que está adquiriendo, no vacilará en hacerlo saber.

Un cliente espera que la empresa, representada en el agente que tiene enfrente y con quien está interactuando, le dé una respuesta acertada y resuelva la situación en forma rápida y oportuna. En algunas oportunidades, es posible que el cliente no tenga razón, pero esto es lo de menos; pues el entender sus expectativas y proporcionarle el bien o servicio que está deseando, nos brinda la oportunidad de enfatizar en las bondades del producto o servicio ofrecido y de paso, permite identificar nuevas oportunidades de negocios.

Antes de dar una mala respuesta o pretender ignorar la queja de un cliente, es importante preguntarse: ¿cuánto dinero le compra este cliente en un determinado período de tiempo? y, ¿cuánto puede hacerle crecer en ese lapso? Hechas las cuentas, en el referido marco de tiempo, con seguridad se buscará la forma de atender en forma debida al cliente.

Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta, es que no se debe intentar refutar al cliente con razones poco claras. El cliente se queja en forma legítima y debe ser atendido y, si no es así, los competidores estarán deseosos de trabajar con él y brindarle todos los productos y servicios que se están desdeñando.

*Las organizaciones deben ser receptivas a las quejas:*

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



1. El primer paso es contar con la aprobación de la alta dirección de la empresa. Es importante que se fije la política de mejora de la atención a los clientes desde la cúpula de la organización.
2. El segundo paso es elaborar un procedimiento para la atención de quejas. Es importante consultar con otras organizaciones para verificar lo que han hecho sobre este tema, también es recomendable consultar expertos en Calidad, quienes aportarán los conocimientos apropiados sobre el tema.
3. El tercer paso es entrenar a todo el personal de la empresa en la atención de quejas. Es importante diseñar un Manual que se debería poner a disposición de todos los miembros de la organización y brindar talleres para aprender esta nueva y novedosa técnica.
4. El cuarto paso es comunicar a los clientes y proveedores sobre esta nueva dirección de la empresa. Se considera importante invitarlos a charlas y demostraciones sobre los nuevos procedimientos. El cliente debe percibir el deseo sincero de atender en forma profesional todas las quejas y sugerencias. Estas charlas también se pueden aprovechar para mostrar nuevos productos y servicios.
5. El quinto paso es continuar con esta nueva forma de atender a los clientes. Se debe revisar y adicionar el Procedimiento para la atención de quejas: esta es una solución importante para el crecimiento de la organización

### La tecnología es un buen aliado:

Los resultados de un estudio encargado por J.D. Edwards, muestran que los directores de Tecnologías de la Información, consideran que la ejecución de pedidos es un elemento clave para poder proporcionar un excelente servicio al cliente y que la integración de la gestión de las relaciones con los clientes a través de sus aplicaciones de negocio críticas les permite cumplir con esa necesidad.

Para realizar esta investigación se entrevistaron a 150 responsables de Compras de Tecnologías de la Información, quienes han puesto de manifiesto el importante papel que juega la integración de las soluciones CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes) y SCM (Gestión de la Cadena de Suministro) a la hora de proporcionar al cliente un servicio de calidad:

- Integración de CRM y SCM para suministrar un excelente Servicio al Cliente: Los resultados del estudio indican que las medianas empresas están deseando integrar sus aplicaciones SCM y CRM. Tres cuartas partes de los 150 participantes ya las han integrado (26%) o planean hacerlo en un futuro cercano (49%). Además, son

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



conscientes de los beneficios que proporciona al cliente la satisfactoria ejecución de un proyecto de esas características. El 91% de los entrevistados comentó que es altamente importante o muy importante que los sistemas de ejecución de back-end tengan suficiente capacidad de intervalo para responder a las necesidades de los clientes. Además, los procesos de adaptación a las necesidades individuales del cliente son extremadamente importantes para el 49% de los encuestados y muy importantes para un 42%.

- **Costo a largo plazo:** el 69% de los entrevistados todavía está intentando gestionar los costos a largo plazo, seleccionando y desplegando una solución que no se quede obsoleta. Dos de cada tres, citaron la complejidad de personalizar las soluciones CRM como un desafío para responder a las necesidades operacionales. Además, los costos de compra representan un escollo para algo menos del 56%.
- **Soporte:** dos de cada tres (66%) considera que el soporte del fabricante debería ser mejorado para lograr una integración efectiva del SCM y el CRM.

Crear clientes leales, que retribuyan ganancias a la empresa es la meta más reciente del CRM, pues los clientes necesitan continuar comprando cuando existe alguna alternativa competitiva. Para obtener esa lealtad, se necesita vincular el CRM en cada nivel de la organización y en cada punto de contacto con el cliente.

La competencia por la participación de mercado es agresiva debido a la globalización, la accesibilidad de productos a través de Internet y la creciente demanda de clientes, ha hecho que las organizaciones adopten el CRM como estrategia de negocio para ayudar a erradicar los siguientes retos:

- Ganancias planas o en descenso
- Reducción del margen de ganancias
- Incrementos en los costos, debido a clientes perdidos

## **El soporte de los Centros de Contacto en la implementación del CRM:**

*Mejorando la interacción con los clientes:*

Si la conciencia empresarial está encaminada no solo a conseguir clientes nuevos, sino a conservarlos, fidelizarlos y establecer relaciones de largo plazo con cada uno de ellos, la organización estará lista para emprender un proyecto de CRM desde un Centro de Contacto.

El Centro de Contacto puede ser utilizado para cualquier actividad que la Empresa desarrolle en su cadena de valor, desde la información básica, atención a proveedores, administración de órdenes y pedidos, inteligencia de mercados y datos, hasta las

---

### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



relaciones individuales con los clientes, captura y atención de solicitudes, help desk, mercadeo, ventas, cobranzas y servicios de apoyo, entre otros.

A la hora de empezar un proyecto interno, es importante definir el retorno de la inversión, un proyecto de CRM con todas las disciplinas, captando, fidelizando y rentabilizando a los clientes mediante un manejo individualizado. Pero eso no es un proceso que se haga de la noche a la mañana; requiere de tiempo. Hay que empezar por algo, que reditúe la inversión y sea atractivo a la dirección financiera.

Por eso, la mayoría de los centros de contacto, empiezan haciendo telemercadeo de entrada y salida para funciones específicas de ventas. Manejo de las relaciones con los clientes nuevos, especialmente la captura de solicitudes de información, llevando el proceso hasta el cierre o negociación.

Simultáneamente, se realiza el proceso de out bound o llamadas de salida para promocionar y captar nuevos clientes o para el seguimiento de los mejores prospectos generados por la publicidad. El buen manejo de la información, el nivel de servicio y las múltiples herramientas de negociación y manejo de la transacción, hace que se obtengan excelentes resultados, que justifican la inversión en el centro de contacto.

Una vez implementada, monitoreada y controlada esta primera fase, se arranca con la implementación de las otras disciplinas, continuando con el servicio y soporte a clientes. Si bien cada contacto y cada estrategia aplicada de marketing relacional, representa un costo por el valor de la llamada, operador, etc., la compensación llega de inmediato a través del incremento en las ventas, la disminución u optimización de la pauta publicitaria y el mejoramiento de la calidad de atención.

Por consiguiente, un Centro de Contacto, es la mejor oportunidad para crear un diálogo con los clientes, escucharlos, responder sus inquietudes, satisfacerlos, recolectar información valiosa sobre ellos, construir relaciones estrechas de largo plazo, generar lealtad y obviamente lograr un mayor número de ventas.

En el ambiente de negocios de hoy, los Centros de Contacto que únicamente utilizan los servicios de voz para estar en comunicación, frecuentemente no están suficientemente preparados para satisfacer la demanda de los clientes, pues a las personas les gusta utilizar el correo electrónico y otros medios de comunicación para enviar y dar seguimiento a la interacción que tienen con las empresas; por esta razón, los Centros de Contacto deben emplear todos los medios de comunicación que sus clientes desean usar.

### *Monitoreo y Administración:*

Para muchas empresas, utilizar un Centro de Contacto, implica entender el desempeño y administrarlo eficazmente, es igual de importante que utilizar los diferentes medios de interacción; por ello, con la finalidad de asegurar el acceso a cada servicio y que la

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



habilidad del grupo de agentes tenga un óptimo desempeño, la información correcta en tiempo real, es de suma importancia, ofrecer flexibilidad a los administradores del Centro de Contacto para configurar el sistema y generar reportes históricos.

#### *Auto-servicio – Respuesta Interactiva de Voz (IVR):*

El ofrecer a los clientes la opción de que ellos mismos actualicen o consulten información sin la intervención de un agente, por ejemplo: el consultar el saldo de una tarjeta de crédito, puede mejorar su satisfacción, pero también puede reducir los costos operacionales del Centro de Contacto. Ofrecer aplicaciones de *auto-servicio (self service tecnológico)*, es una forma de manejar automáticamente las llamadas entrantes de los clientes, asegurando que los requerimientos más comunes sean atendidos eficaz y consistentemente sin la intervención humana. Con la aplicación correcta, los sistemas IVR pueden ser utilizados para automatizar sus llamadas de ventas, servicio y soporte técnico.

Una solución IVR proporciona a los clientes acceso a los servicios que su empresa ofrece las 24 horas al día, 7 días a la semana; lo que se traduce en un alto nivel de satisfacción, a la vez que se reducen costos. También, reduce el “costo por interacción por cliente”, incrementando la eficiencia del negocio.

#### *Centros de Contacto Virtuales:*

Cuando existen empresas que están físicamente dispersas o si los empleados trabajan desde su casa, la habilidad de proveer los mismos niveles de servicio en toda la organización a través de un Centro de Contacto virtual puede ofrecer grandes beneficios al generar ahorros. Este tipo de soluciones también permite a las organizaciones la flexibilidad de crecer y ajustar el modelo específico de negocio a las necesidades sin grandes inversiones. La distancia ya no representa un obstáculo, todo lo que importa es que el Centro de Contacto funcione como una sola entidad con un control, administración y generación de reportes comunes.

#### *Centros de Contacto multi-canales:*

Los Centros de Contacto multi-canales, ofrecen a los clientes múltiples interfaces para comunicarse con las empresas para colocar una orden de compra o solicitar información. Los siguientes son ejemplos de cómo el cliente puede interactuar: Respuesta automática por correo electrónico, SMS (Servicio de Mensajes Cortos) y Agente virtual.

#### *Interfases abiertas integradas:*

La mayoría de los Centros de Contacto operan alguna forma de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) para sus agentes con la finalidad de dar soporte a las interacciones con los clientes. Automatizar lo más que se pueda, alivia la tensión de los agentes y acelera el proceso global de la transacción. Integrar Centros de Contacto a través de una

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



de las muchas interfaces abiertas permite a los clientes beneficiarse con un proceso más eficiente y mejora la satisfacción de los mismos, ya que sus preguntas son atendidas con mayor rapidez. Existen adaptadores disponibles para muchos CRM centrales / Gestión del Flujo de Trabajo (WFM) o Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales (ERP).

#### *Gestión de la fuerza de trabajo (WFM) – optimización:*

Tener Centros de Contacto con el personal adecuadamente preparado, puede ser una tarea difícil cuando el volumen de llamadas es variable y diferentes niveles de habilidades están disponibles en diferentes horarios. Los sistemas de Gestión de la fuerza de Trabajo (WFM) permiten a las empresas el administrar la agenda y cambios del personal en su centro de contacto. Provee un análisis predictivo de los patrones de las llamadas y los requerimientos esperados por su personal, lo cual es invaluable cuando se requiere hacer una re-planeación como resultado de una situación inesperada o cuando el personal falta.

#### *Administración o gestión de campañas:*

En aquellas empresas donde se requiere realizar llamadas de salida (outbound) para realizar ventas o bien se necesita contactar a un gran número de clientes, la herramienta de Gestión de Campañas, ofrece funcionalidades de optimización de llamadas. Una campaña efectiva se puede programar para que apropiadamente seleccione a aquellos agentes con las habilidades necesarias para realizar sólo llamadas de salida o bien combinar con grupos de llamadas de entrada (inbound).

La gestión integrada de reportes proporciona el estado de cada registro y el resultado obtenido en cada llamada o transacción.

#### *Grabación:*

La grabación de llamadas se utilizaba principalmente en el ámbito financiero pero ahora se está empleando en una amplia variedad de Centros de Contacto, con frecuencia como un requerimiento legal. Las soluciones de hoy día pueden identificar el nivel de estrés de quienes llaman, identificación de palabras clave y análisis más complejos para identificar oportunidades, así como también apoyar al personal ante situaciones de llamadas complejas.

El acceso a grabaciones anteriores mediante un índice sencillo o palabras clave permite a los agentes y administradores y/o supervisores del Centro de Contacto, acceder rápidamente e identificar los detalles de cualquier llamada grabada.

## **La Certificación COPC (Customer Operations Performance Center)**

### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



## Validación de los niveles de eficiencia en un Centro de Contacto:

La certificación constituye un paso más hacia la calidad de bienes, servicios, personas, empresas y para la administración.

En una relación precontractual, para que un cliente pueda confiar en que un posible proveedor será capaz de cumplir sus expectativas, necesitará contar con evidencias que demuestren el funcionamiento efectivo del sistema de trabajo aplicado por el proveedor.

En el marco de una estrategia de mejora de la calidad, es posible que la dirección requiera que expertos independientes, le informen periódicamente sobre la eficacia del sistema y le pongan de manifiesto sus puntos de mejora.

Mediante la certificación de cumplimiento de las Normas COPC que se aplican a un Centro de Contacto, un organismo independiente es quien constata que el sistema de calidad establecido por la empresa, satisface los requisitos de un modelo de aseguramiento de calidad determinado y que éste es consistente con las políticas de calidad previamente definidas.

### *¿Qué son las normas COPC?*

Es un Modelo de Gestión de Rendimiento COPC que reúne las “mejores prácticas” de gestión y entrenamiento para operaciones de servicio centradas en el cliente.

Los Centros de Contacto que adoptan el Modelo de Gestión de Rendimiento COPC, pueden reducir costos o incrementar los ingresos significativamente, al mismo tiempo que mantienen o mejoran la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y del usuario final.

No se trata de una Norma de Calidad como ISO, sino que es un modelo de gestión específico para operaciones de Centros de Contacto. En este sentido, las Normas COPC, son una guía concreta para recorrer lo más rápido posible el camino hacia gestionar bajo prácticas de excelencia mundial, operaciones de contacto con cliente.

### *Cinco razones para certificar un Centro de Contacto con las normas COPC:*

Por las experiencias con los usuarios, está comprobado que la implementación de estas normas, permite el control adecuado de costos, ingresos y satisfacción al cliente.

1. Capacidad comprobada, para facilitar sustancialmente el logro consistente de la mayoría de sus objetivos de rendimiento: costos, ingresos, satisfacción de clientes y usuarios finales.
2. Sistema que asegura que las personas de una operación y sus áreas de apoyo recorran el camino más corto pero seguro hacia el aprendizaje de prácticas de

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



gestión de clase mundial. El proceso de certificación brinda la metodología necesaria para evaluar si existe la capacidad de hacerlo como en el resto del mundo.

3. Uso de las métricas mínimamente necesarias y correctas para contar con mediciones objetivas para todas las actividades que impactan directamente sobre la operación, los usuarios finales y los clientes. Es un gran proceso de capacitación de la gente que participa en la certificación.
4. La implementación del Modelo de Gestión COPC, ha demostrado que el servicio y la calidad pueden mejorar y los ingresos aumentar, al mismo tiempo que se reducen los costos.
5. La implementación del Modelo ha impactado positivamente en las actividades de los Centros de Contacto, mejorando la satisfacción del personal debido a que alinea el trabajo de las personas, con sus reportes, colegas y jefes. Lograr consistentemente este alineamiento es una de las principales causas de satisfacción en cualquier trabajo, esto se hace muy notorio en los Centros de Contacto, ya que en los mismos el factor de relaciones humanas es muy significativo.

El rendimiento de un Centro de Contacto, se lo obtiene cuando se consigue un equilibrio perfecto entre el control de costos, la generación de ingreso, la satisfacción del cliente y la satisfacción del empleado.

*Los tres momentos claves de estrategias definidas en la mayoría de los centros de contacto son:*

- satisfacción del cliente
- perfeccionamiento de calidad/proceso
- estrategias tecnológicas

La eficiencia es asociada con la cantidad, mientras que la eficacia con la calidad. La eficiencia puede ser aumentada si se emplea la tecnología apropiada (como sistemas con capacidad vocal, IVR y tecnologías de autoservicio). La eficacia es la capacidad de evaluar el rendimiento de la perspectiva del cliente, pero es problemática porque el métrico es difícil de capturar.

La eficiencia puede ser medida por el medio de métricas de llamadas, que ayudan a los gerentes a desarrollar exigencias estandarizadas para el funcionamiento del trabajo del empleado de un Centro de Contacto.

Algunos ejemplos de indicadores de eficiencia:

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Obstrucción - señales ocupadas: el porcentaje de clientes que no serán capaz de tener acceso al centro en un tiempo dado debido al funcionamiento insuficiente de red;
- Tasa de abandono;
- Velocidad media de respuesta (ASA): el promedio del tiempo de espera de todas las llamadas en el período;
- El retraso más largo en la cola: el tiempo de espera de la llamada más antigua en la cola; indica cuando hay que colocar más personal;
- Tiempo de manejo de llamadas;
- Velocidad de respuesta;
- Tasa de llamadas fallidas.

La eficacia puede ser asegurada por los siguientes métodos:

- Scripting
- Monitorización de llamadas
- Grabación de llamadas
- Sondeos de clientes

Métodos de hacer sondeos de satisfacción de clientes:

- IVR
- Escrito
- Outbound (de salida)
- Agencias externas

## Conclusiones:

Para cualquier negocio la retención del cliente es esencial. La American Management Association, estima que los clientes habituales generan en promedio el 65% de los ingresos de una empresa media y es bien conocido que los gastos para atraer a un nuevo cliente son algunas veces más grande que los para retener un cliente "viejo".

Empresas de ingreso grande hace mucho tiempo han cambiado el principio "*encontrar las expectativas del cliente*" por "*exceder las expectativas del cliente*". Con las posibilidades ofrecidas por el Internet, los clientes que fueron mal atendidos, fácilmente comparten su experiencia con toda la comunidad vía blogging, foros y aún vídeos, lo que crea una imagen mala a la empresa, con lo que los clientes eventuales correrán a la competencia.

El cliente ya no acepta que no pueda alcanzar rápidamente a un agente o que no reciba respuestas a sus preguntas; de ese modo, todas las actividades de un Centro de Contacto DEBEN ser concentradas en prestar un servicio excelente para el cliente.

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Las características importantes de un excelente servicio al cliente, pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Mejor y más rápida entrega de servicios;
- Aumentar la satisfacción de clientes;
- Retener clientes;
- Aumentar la credibilidad y la lealtad con clientes;
- Manejar de mejor manera y con las herramientas adecuadas, las situaciones difíciles.

Bajo estas premisas, los Centros de Contacto desarrollan una actividad fundamental y necesaria para manejar la relación con los clientes y obtener de ellos, su fidelización, entregando a cambio, un excelente servicio que exceda sus expectativas.

Pero para que la operación de los Centros de Contacto, tenga un aval de calidad, es necesario que se apliquen diferentes procesos y se midan sus operaciones mediante la aplicación de diferentes métricas, las cuales son la base previa la obtención de la certificación COPC, la cual es una poderosa herramienta que ayuda a mejorar el desempeño de las actividades de un Centro de Contacto.

La Certificación COPC, no es un fin en sí mismo, sino el resultado de hacer mejor las cosas.

**El cambio en el concepto de la relación con el cliente,  
es el elemento crítico de la implementación eficiente de CRM.  
Las soluciones tecnológicas son necesarias,  
pero nunca serán suficientes**

#### **Bibliografía:**

- Reinares, Pedro, “Los 100 Errores del CRM”, Editorial ESIC.
- Greenberg, Paul, “CRM – Gestión de las Relaciones con Clientes”.
- Gonzalez, Javier, Salutregui, Javier, Sánchez Jerónimo, “Más Allá del CRM y el Marketing Relacional: Personalización”, Editorial Prentice Hall.
- Pirámide Digital: Tips Gerenciales, Atención al Cliente:

<http://www.piramidedigital.com/Tips/serviciocliente.htm>

- <http://www.copc.com/>

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)



**AUTOR:**



Olga M Obando PhD  
.: Gerente de Consultoría  
[olga\\_obando@piramidedigital.com](mailto:olga_obando@piramidedigital.com)  
Cel. + (593) 999 922 000  
skype: oobandoec

[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec