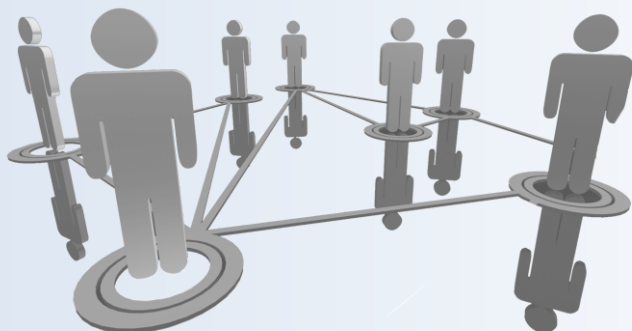


OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO BASADA EN EL ANÁLISIS

Como utilizar inteligentemente la información
sobre la experiencia de cliente para mejorar



Callware Voice Technologies, S.A.

Agustín de Foxá, 25 8ºB, 28036 Madrid

Tel.: 91 378 8490

Fax: 91 314 9123

Email: info@callware-vt.com

Web: www.callware-vt.com

Referencia: 10ED0001

Revisión A

OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE
TRABAJO BASADA EN EL ANÁLISIS.docx

08/02/2010

Histórico de Versiones

Versión	Fecha	Autor	Detalles
A	08/02/2010	Juan José García	

Callware

Callware lleva más de 16 años contribuyendo al desarrollo de la industria de automatización de servicios vocales y procesado vocal telefónico, es reconocido como el suministrador con más experiencia, segundo por volumen de negocio en Europa en tecnologías y componentes para servicios y soluciones convergentes de voz y vídeo de valor añadido en el mercado de Contact Center. Una de las actividades de más crecimiento en los últimos años es entorno a soluciones para analizar y optimizar el servicio al cliente en cada punto de contacto de la cadena de valor.

Contact Center Solution Division

La división de soluciones para contact center de Callware comercializa y despliega la suite de productos Verint® Witness Actionable Solutions™ con los que ofrece software y servicios que dotan a las empresas de la capacidad para mejorar todo lo relacionado con el servicio al cliente. Desde interacciones en el Contact Center, las delegaciones y sucursales, a procesos en back-office que tienen impacto en la experiencia del cliente, ayudando a comprender no sólo qué está sucediendo sino también por qué y, consecuentemente, a tomar decisiones inteligentes acerca de recursos, procesos y rendimiento. Verint Impact 360 ofrece soluciones unificadas para la optimización de fuerza de trabajo (Work Force Optimization) y para hacer llegar la voz del cliente a toda la empresa de modo que le permita centrarse en la opinión e información del cliente y gestionar su actividad a partir del análisis inteligente de las interacciones.

Callware es Premier Certified Verint Partner y distribuye sus soluciones en España, Portugal y Grecia.



Contenido

EMPRESA CENTRADA EN EL CLIENTE	4
UNA PERSPECTIVA DIFERENTE	5
ANÁLISIS VERSUS REPORTING.....	6
SPEECH ANALYTICS.....	7
DATA ANALYTICS	9
GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE.....	10
MAS ALLÁ DEL CONTACT CENTER	12

EMPRESA CENTRADA EN EL CLIENTE

Cada vez más, las organizaciones están utilizando analítica para entender mejor lo que los clientes piensan sobre sus productos, servicios, políticas y sus agentes. Mediante este análisis se persigue el conocimiento profundo de la conducta y opiniones del cliente - un paso crítico que se encuentra en el corazón de las estrategias de servicio al cliente.

En el contact center, la analítica comprende una amplia gama de soluciones software que se centran en: análisis de datos (Data Analytics), análisis de la experiencia del cliente (Customer feedback management) y análisis de voz (Speech Analytics).

La analítica añade la columna vertebral para la atención al cliente. Aunque ampliamente promocionado en la prensa comercial y empresarial tanto el “customer centricity” (empresa centrada en el cliente), como la analítica, no están bien definidos, como señaló Cristian Mitreanu, fundador y líder de la iniciativa de investigación RedefiningStrategy.com. En un documento titulado "La próxima generación del “customer centricity”, Mitreanu escribe: "Uno de los conceptos de negocio más populares hoy en día, el customer centricity, tiene un pequeño secreto sucio -es el término de negocios con una de las definiciones más imprecisas-

Si el customer centricity está tan pobremente definido, ¿Cómo actúa un equipo de dirección de contact center cuando se les encomienda que sean más “customer centric”. Desde un punto de vista práctico, ¿cómo debería organizarse y operarse el contact center y cómo debería elegirse al personal, para tener “la capacidad de comprender y responder a las necesidades del cliente”?

Este es el problema para el que está diseñada la analítica -o más específicamente, los análisis de optimización de la fuerza de trabajo (WFO) [analytics-driven workforce optimization]. Hablaremos aquí de analítica en el contact center, y en como la analítica forma parte de una avanzada solución para la mejora de la fuerza de trabajo que puede afectar a áreas más allá del contact center, incluyendo las interacciones de las sucursales (branch-office) y las operaciones “back-office”

UNA PERSPECTIVA DIFERENTE

La optimización de la fuerza de trabajo es un término relativamente nuevo en la industria. Fue acuñado por analistas que vieron previamente soluciones de software dispares, incluido el control de calidad (quality monitoring), administración de personal (workforce management), gestión del rendimiento (performance management) y eLearning, y sus nuevas posibilidades al estar integrados y mejorados por una novedosa capa transversal basada en potenciar el análisis.

Debido a que es un proceso de negocio en sí mismo, la optimización de fuerza de trabajo no sólo aborda las necesidades de desarrollo del personal, también ofrece la oportunidad de rediseñar y simplificar los procesos existentes en los contact centers. Siendo tan importante como es - y no hay que equivocarse, es vital - la optimización de la fuerza laboral es esencialmente una estrategia que se centra en la ejecución en el contact center para maximizar la eficacia y eficiencia de toda la organización.



ANÁLISIS VERSUS REPORTING

Aunque muchos contact centers creen que ya emplean analítica en sus procesos operativos y de toma de decisiones, frecuentemente están confundiendo la analítica con los informes. Su confusión es comprensible, ya que la analítica requiere de buenos y abundantes datos, y los contact centers normalmente están llenos de datos - y de informes.

Pero los informes no constituyen analítica, ni siquiera cuando se pasa tiempo "analizando" éstos. Los informes se centran en lo que ha sucedido. La exploración descendente (drill-down), que a menudo se confunde con analítica, permite a los usuarios identificar los problemas que ya ocurrieron (tiempo pasado) mientras que las alertas son una puntualización que trasladan los informes desde una perspectiva histórica a una perspectiva en tiempo real.

En lugar de centrarse en lo que ha ocurrido, la analítica se centra en por qué. ¿Por qué los clientes llaman y envían correo? ¿Por qué están desertando? ¿Por qué crece el volumen de llamadas? ¿Por qué el tiempo medio de gestión es el que es? ¿Por qué los individuos en grupos dirigidos por diferentes supervisores tienen niveles tan diferentes de rendimiento? Estas son las preguntas esenciales que la analítica puede responder.

Sin embargo, la analítica también puede abordar otro tipo de preguntas que son igualmente importantes. Por ejemplo: ¿Cuánto tiempo esperan los clientes en cola antes de enfadarse? ¿Son las llamadas calificadas como "alta calidad" percibidas del mismo modo por nuestros clientes? ¿Cómo debemos responder a las tendencias que hemos descubierto en nuestros datos? ¿Cómo podemos obtener el mejor resultado posible en función de nuestros recursos actuales?

En el contact center, la analítica de voz (speech analytics), la analítica de datos (data analytics) y la gestión de encuestas del cliente (feedback Management), son potenciales aplicaciones independientes. Sin embargo, al igual que las funciones básicas de la prestación de workforce optimization se benefician de la integración y sinergias entre datos y funcionalidades.

SPEECH ANALYTICS

Tal vez las preguntas más fundamentales para cualquier director de contact center son: ¿Por qué nos están llamando? Y ¿Por qué siguen llamándonos? Mientras que la mayoría de los directores de contact center posiblemente puedan responder a la primera pregunta, aunque sea usando generalizaciones, posiblemente la mayoría no puedan dar respuestas a la segunda cuestión.

Pero los clientes nos están diciendo exactamente por qué están llamando, escribiéndonos emails y visitando nuestras páginas webs. Ellos nos lo dicen, pero nosotros no tenemos tiempo para escuchar y procesar todo. Simplemente, hay demasiadas interacciones que evaluar. Speech Analytics ofrece una solución.

Las soluciones de análisis de voz para centros de contacto utilizan técnicas de minería de audio consistente en buscar ocurrencias de palabras o frases específicas entre grandes volúmenes de audio. Los dos métodos más comunes de minería de audio son: LVCSR (Large-Vocabulary Continuous Speech Recognition) y el reconocimiento fonético.

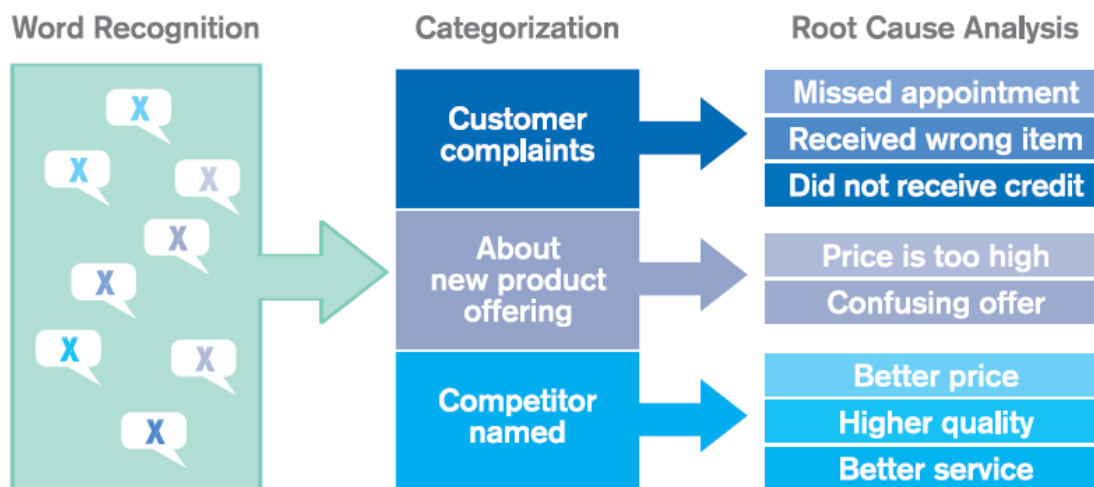
La velocidad de búsqueda es importante, porque encontrar y recuperar conversaciones grabadas es la esencia de la solución desde el punto de vista del negocio.

LVCSR depende de un diccionario de palabras que utiliza para comprender lo que se dice. Las soluciones LVCSR necesitan su diccionario genérico ampliado con palabras específicas de la industria y del negocio específico, con esto alcanza grandes niveles de precisión. Utilizando el diccionario crea un índice que permite realizar rápidamente búsquedas de palabras clave y frases. La velocidad de procesado es pobre pero, por contra, el índice semántico resultante permite buscar muy rápidamente. Desafortunadamente, las soluciones de LVCSR no se ajustan fácilmente a nuevas vías de investigación. Si una determinada palabra no está en el diccionario cuando LVCSR construye el índice, no se puede encontrar en las grabaciones, a menos que se vuelvan a procesar.

En cambio, el reconocimiento fonético no entiende de palabras. El proceso es mucho más rápido que LVCSR, pero las búsquedas sobre un índice fonético son sumamente lentas. Las soluciones de reconocimiento fonético pueden buscar fácilmente nuevas palabras y frases, ya que no conceden significado a las palabras. Pero el principal problema del reconocimiento fonético son los errores de reconocimiento, es imposible distinguir homónimos y palabras que suenan igual. En consecuencia, pueden excluir o incluir llamadas indebidamente en los resultados de búsqueda.

Las nuevas generaciones de soluciones de análisis de voz emplean elementos de ambas tecnologías, en efecto, aprovechando las mejores características de cada uno y minimizando las deficiencias. Verint Impact 360[®] Speech Analytics utiliza un diccionario de gran tamaño, e indexación rápida sobre un motor de análisis fonético. La solución evita la necesidad de reprocesar las llamadas grabadas, como sería necesario en LVCSR puro, con resultados de búsqueda más precisos y mejor comprensión de lo que se dice. Los resultados de búsqueda

son de mayor calidad con comprensión más profunda de las palabras y frases, categorización más nítida y un mejor análisis de la raíz de posibles raíces del problema.



El proceso comienza con el procesamiento de un gran número de conversaciones grabadas. Usando las tecnologías de minería e indexación de audio descrito anteriormente, I360 Speech Analytics reconoce palabras dentro de este gran volumen de información no estructurada y las organiza en categorías creadas por el usuario, o auto-sugeridas. El software puede lograr esto ya que "entiende" el contenido. En el diagrama, un gran número de las llamadas han sido analizados en tres categorías: (1) las llamadas de quejas de clientes, (2) en la que oferta un nuevo producto, y (3) las llamadas en las que un menciona un competidor durante la conversación. A continuación la solución "bucea" en cada categoría para identifican grupos de llamadas con características comunes que sugieren las causas raíz.

El factor clave para éxito en términos de impacto en el negocio radica en la calidad y la profundidad del índice de búsqueda, la precisión de la categorización y los algoritmos de identificación de las causa raíz.

El impacto potencial de la utilización rigurosa y continua de análisis de voz por el centro de contacto puede ser considerable. Por ejemplo, una conocida compañía de seguros ha mejorado su resolución primera llamada un 25 por ciento y disfruta una serie de beneficios secundarios, incluida una reducción sustancial del tiempo medio de respuesta, la reducción en del TMO, la mejora de la moral de los agentes, y evitar la necesidad de 22 agentes adicionales.

DATA ANALYTICS

Analítica de Datos tiende a ser mal entendido, en gran parte porque se confunde con el análisis de datos - una actividad típica en muchos centros de contacto. Sin embargo, el análisis de datos no es analítica de datos, y esto no es sólo una cuestión de semántica.

Data Analytics no sólo rastrea datos, proporciona nueva información de sobre ellos, convirtiéndolos en conocimiento. Hace años, cuando la cantidad de datos que se analizaban era razonablemente pequeño, los centros de contacto y otras áreas de la empresa utilizaban analistas, que con métodos cuantitativos (estadística, matemáticas, etc.) encontraban ideas útiles y extraían conocimiento de los datos. Pero con la explosión de datos en la era electrónica, los métodos manuales son inadecuados para el análisis de la enorme cantidad de datos producidos por las operaciones de la empresa.

Data Analytics utiliza algoritmos, procesos estadísticos, y matemática aplicada a procesar grandes volúmenes de datos de contacto (minería de datos). Herramientas como Impact 360 Data Analytics que pueden incluir información sobre:

- Colas, agentes y datos de productividad del equipo (ACD).
- Utilización de tiempos de agente y gestión de las actividades del sistema desde WFM.
- Puntuaciones individuales y grupales del sistema de gestión de calidad.
- Tiempos de atención de las llamadas.
- Absentismo.
- Notas de las encuestas a clientes.
- Calificaciones del desarrollo de habilidades.
- Otros datos de CRM.

Esto es sólo un subconjunto de los indicadores producidos por muchos centros de contacto. Las soluciones de Data Analytics auténticas proporcionan una alternativa viable para procesar grandes conjuntos de datos y transformarlos en conocimiento e ideas.

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Solicitar las opiniones de la gente de una manera sistemática se remonta al menos al siglo XIX, y probablemente mucho antes. Los centros de contacto han realizado encuestas por correo, automáticas (IVR) y encuestas telefónicas (ya sea inmediatamente después de la operación o más tarde, a través de un call-back) que se utilizan para determinar cómo se siente el cliente acerca de la interacción con el agente, la empresa, sus productos, y así sucesivamente.

Aparte del qué medir y cómo hacer para hacer las preguntas de la manera correcta. Recoger la opinión del cliente presenta un problema adicional: el equilibrio coste / tiempo. Si queremos resultados en forma oportuna y con granularidad hasta el nivel del agente individual, tendremos que realizar muchos estudios antes de cada ciclo de presentación de informes (semanales, mensual, trimestral).

Las encuestas telefónicas son costosas (agentes) y requieren una cantidad considerable de tiempo para obtener un número estadísticamente válido - pero puede producir algunas ideas valiosas. Las encuestas por correo son menos costosas, pero requieren mucho más tiempo para obtener resultados. El tiempo de respuesta las hace inviables si se pretende usar las encuestas para, por ejemplo, mejorar la formación. Se impone por tanto el uso de IVRs como medio para conseguir los objetivos a y reducir drásticamente los costes.

Puede utilizarse un proceso aleatorio para determinar si debe invitar al llamante a hacer la encuesta. Preguntar al principio de la llamada permite realizar la encuesta con independencia del resultado de la conversación (si la invitación a completar la encuesta se delega únicamente en manos del agente, podría haber una tendencia a extender la invitación para las llamadas buenas y evitarla en llamadas problemáticas). Del mismo modo, ayuda a evitar la auto-detección de clientes, un fenómeno en el que sólo los clientes con opiniones fuertes aceptan la invitación ofrecida al final de la transacción.

El mayor problema con estos enfoques es la tasa de participación. La gente es reacia a aceptar las encuestas. Las encuestas por correo a menudo producen una tasa de respuesta de menos del 5%. Encuestas por rellamada tienen una mejor tasa de respuesta que, pero el tamaño de la muestra general que ofrece rara vez produce resultados aplicables a nivel del agente. Incluso las encuestas post-llamada tienen generalmente tasas de participación muy bajas y mayoritariamente únicamente lo clientes bi-modal -aquellos con experiencias muy buenas o muy malas- tienden a hacer el esfuerzo.

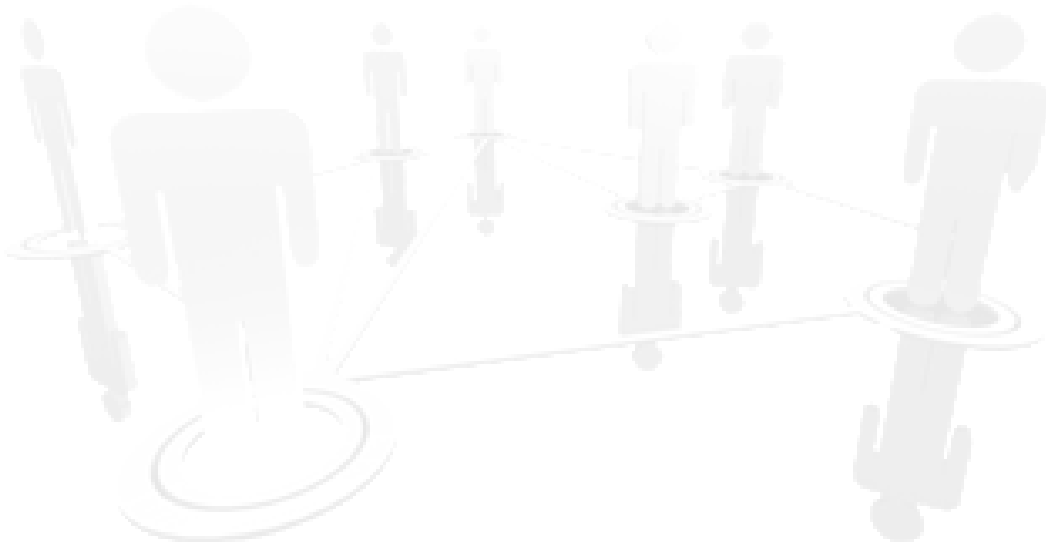
Las bajas tasas de participación en general, se atribuyen a la longitud de la encuesta. Con unos pocos clientes dispuestos a contestar una encuesta, los encuestadores tienden a hacer muchas preguntas a los que lo hacen. Pero al hacerlo, tienden a molestar a los encuestados y de hecho a desalentar la actividad que ellos mismos están tratando de promover.

Las soluciones de gestión la experiencia de cliente como Verint Impact 360 Customer Feedback pueden aumentar las tasas de participación hasta el 60 - 90 por ciento de las transacciones.

Está implícita la idea de que el mecanismo de encuesta es lo suficientemente simple para que lo pueda utilizar y controlar el contact center. Algunos sistemas pueden requerir demasiado tiempo para poner en práctica los cambios en los menús y las preguntas.

Los resultados de las encuestas a clientes puede mostrar diferencias significativas frente a métricas internas de calidad que suelen proporcionar medias-altas (80 en una escala de 100 puntos). Esta información es valiosa y puede ayudar a los centros de calibrar sus procesos internos de puntuación, de aquí la importancia de la integración con los sistemas de gestión de calidad.

Los centros de contacto pueden así auto transformarse en activos estratégicos, así como mejorar la eficiencia y eficacia.



MAS ALLÁ DEL CONTACT CENTER

Medir el ratio de resolución en primera llamada con precisión y desde la primera llamada, y racionalizar los sistemas de puntuación de control beneficia al contact center. Sin embargo, la analítica aplicada a los centros de contacto puede ayudar a que pasen de ser un centro de coste a un activo estratégico, ofreciendo información sobre el comportamiento y las opiniones de los clientes, y ayudando a impulsar las estrategias de servicio centradas en el cliente.

Cuando se implementa como parte de una solución WFO, la analítica puede extender el alcance de WFO más allá del centro de contacto. Casi todos los departamentos y funciones en la empresa pueden beneficiarse de tener una mejor comprensión de quienes son sus clientes, su valor, lo que les gusta, y lo que desean. La optimización del trabajo dirigida por el análisis puede ofrecer centros de contacto con una manera eficaz de gestionar la eficiencia y la eficacia, al tiempo que entrega, la información estratégica del cliente a otras áreas de la empresa - incluyendo sucursales, centros remotos, y operaciones de back-office - para mejorar la experiencia global del cliente, reducir los costes, y mejorar la ventaja competitiva.

