



**SOPORTE AL USUARIO / ATENCION AL  
CLIENTE**

**UNIDAD N°2**  
**Contact Centers y Call Centers**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**  
**REGIONAL BUENOS AIRES**



## Introducción a contact center y call centers

Aunque parezca un tema sencillo, conocer qué es y cómo funciona un call center es esencial para comprender la naturaleza de sus principales desafíos.

Call Centers y Contact Centers son operaciones basadas en el capital humano. La rentabilidad y los costos de este tipo de empresa están directamente relacionados al rendimiento de los agentes. La mejor manera de incrementar la rentabilidad de un call center es a través de la **optimización de sus costos directos**. Esto se puede lograr con la ayuda de gestiones de Workforce Management diseñadas para la realidad de este tipo de empresa, lo que permite obtener lo mejor de cada empleado.

La oferta de servicio y el modelo de negocio de un centro de llamadas hace que se defina como una empresa de capital humano intensivo, que depende casi exclusivamente de la productividad y eficiencia de las personas que trabajan en la compañía. De esta manera, la gestión operativa pasa a ser uno de los aspectos que necesitan más atención.

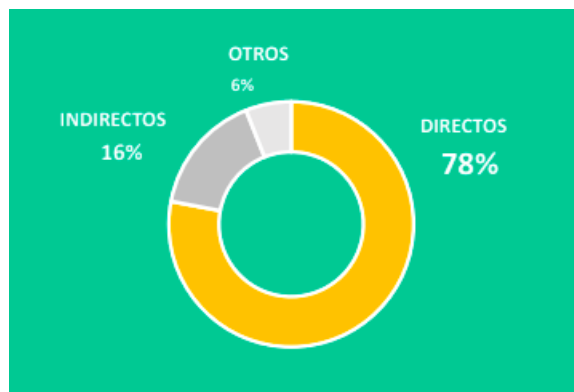
Un call center es un centro de trabajo donde se realizan o reciben llamadas, además de gestiones de datos y contactos. Hoy en día, call centers y contact centers pueden ofrecer una gran variedad de servicios, como soporte en vivo, interacción con redes sociales, correo electrónico, mensajería y otros.

Si bien existen empresas cuya operación y tamaño permite contar con un centro de llamadas propio, también se pueden encontrar compañías dedicadas exclusivamente a la gestión de estos contactos: es decir, empresas de outsourcing que ofrecen sus servicios a otras empresas, que optan por externalizar estos servicios. De hecho, con la toma de conciencia de los consumidores frente a sus derechos, la demanda de llamadas solo aumentó, por lo que cada vez más empresas han optado por contratar este tipo de servicio.

Independientemente de si el call center es *in house* o externalizado, su finalidad siempre va a ser mejorar la relación con los clientes de cara a potenciar la rentabilidad de la empresa. Para ello, el centro de llamadas puede funcionar tanto como un sector de ventas telefónicas como de atención al cliente, siempre basado en la utilización de llamadas telefónicas o canales digitales para alcanzar sus objetivos.



Las industrias de capital humano intensivo pueden destinar hasta un 70% de la facturación a costos laborales y operativos. En este tipo de industria, el control operativo y la optimización de la fuerza de trabajo tiene mayor impacto que en otras.



## Tipos de Contact Centers. Funciones.

Los call centers se diferencian según su tipo de operación, que puede ser:

### Inbound

Este tipo de call center se define por la entrada de llamadas, es decir, la recepción de los llamados de los clientes. Por lo general, se relacionan con los servicios de atención al cliente. El dimensionamiento de un call center inbound (de llamadas entrantes) supone considerar distintos factores. Al realizarlo, es muy importante identificar los objetivos de atención que se persiguen y determinar cuántos empleados serán necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Para realizar ese cálculo se deben considerar aspectos como los siguientes:

- Pronóstico de llamadas
- Duración promedio de las llamadas
- Horario de operaciones
- Distribución horaria de las llamadas



- Objetivos de atención que pueden ser medidos en:
- Nivel de Atención (NA)
- Nivel de Servicio (NS)
- Tiempo medio de respuesta (ASA)
- Abandono (ABA)
- Reductores
- Tipos de horarios y turnos de trabajo.

Es primordial poder entender cuán eficiente es nuestro dimensionamiento operativo en unas pocas variables. Para esto, debemos considerar los principales KPIs para un call center inbound. A continuación, puedes ver algunos de los más importantes:

- Variación de pronóstico: (Llamadas Recibidas / Llamadas Esperadas)
- Nivel de Atención (NA): (Llamadas Atendidas / Llamadas Recibidas)
- Nivel de Servicio (NS): (Llamadas en NS / Llamadas Recibidas)
- Tiempo Medio Operativo (TMO o AHT): Tiempo Operativo / Atendidas
- Ocupación: Tiempo Operativo / (Tiempo Operativo + Avail)
- Utilización: (Hs de Logueo - Reductores Internos) / Hs de Logueo
- Presentismo: Hs de Logueo / Hs Planificadas

Elegir correctamente estos KPIs, teniendo en cuenta las características de la operación, nos va a permitir mantener una sinergia con el cuadro de mando integral de nuestro call center y sus objetivos estratégicos.

## **Outbound**

Por otro lado, los call centers outbound se dedican a realizar llamadas y a contactar a los clientes de manera activa. Se relaciona con los servicios de ventas remotas y cobranzas.

El dimensionamiento de un call center outbound (de llamadas salientes) supone considerar una variedad de pasos e indicadores específicos. En este artículo, vamos a listar los pasos necesarios para planificar y ejecutar con éxito cualquier campaña Outbound. En el camino, vamos a hacer un recorrido por los siguientes ítems:



1. Esquema y objetivos de Negocio.
2. Planificación de resultados o KPIs.
3. Planificación en base a los recursos tecnológicos disponibles
4. Planificación y Calidad de Base de Datos
5. Planificación de recursos humanos
6. Control y gestión RT
7. Medición y re planificación de puntos anteriores.

### **Esquema y objetivos de negocio para el dimensionamiento de un call center outbound:**

Entendemos a una campaña Outbound como una campaña saliente donde el objetivo es contactar al prospecto/cliente. Pero si lo primero que hacemos no es entender el esquema y los objetivos del negocio para esta campaña, caeremos muy probablemente en una ineficiencia. Esta ineficiencia puede significar tanto el aumento de los costos de gestión como que no lleguemos a los objetivos deseados por el negocio.

El error más común al hacer el dimensionamiento de un call center outbound es tratar a todos los esquemas de igual forma: generar una campaña en un discador, subir una base de datos y comenzar a discarla en una campaña con X cantidad de operadores. El área de control de gestión se preocupa por los KPIS de contactabilidad, mientras operaciones se preocupa por la conversión de registros y el negocio mide la efectividad o el rédito real de la campaña.

Si caemos en este escenario, no estamos explotando correctamente el impacto hacia el negocio.

El núcleo del armado de campaña y comprender el esquema a trabajar será responsabilidad entonces del especialista en Outbound, que tendrá como objetivo armar cada campaña a medida. Vamos a presentar algunos ejemplos puntuales...

Esquema 01:

#### **a. Planificación y Segmentación de Base**

#### **b. Barridos Horizontales**

#### **c. Tipos de Campaña**

#### **d. Parametrización del Discador**



Esquema 02:

**a. Planificación y Segmentación de Base**

**b. Barridos Verticales**

**c. Tipos de Campaña**

**d. Parametrización del Discador**

Esquema 03:

**a. Planificación y Segmentación de Base**

**b. Barridos Verticales**

**c. Tipos de Campaña**

**d. Parametrización del Discador**

**Planificación de resultados o KPIs (indicadores de call center outbound):**

Para estas etapas, es importante que el esquema ya esté planteado y pronto a completarse con exactitud. Asimismo, es importante tener involucradas a todas las áreas que interactúan con la campaña, teniendo como protagonista al cliente central al negocio.

Dentro de dicha etapa, y basados en el esquema anterior, el negocio debe comentarnos los resultados netos que espera tener en un lapso determinado de tiempo. Desde allí, el analista de *planning*, con ayuda del área de Outbound y GTR, debe setear los diferentes indicadores de call center outbound de forma escalonada:

- necesito una X cantidad de dinero, en base a una X cantidad de efectivos (%Efectividad);
- necesito una X cantidad de efectivos, de una X cantidad de RPC (%Conversión y %Conversión x Base);
- necesito una X cantidad de RPC, en base a una X cantidad de contactos (%RPC y %Reach);



- necesito una X cantidad de contactos, de una X cantidad de intentos (%Contactabilidad y %Penetración).

### **Planificación en base a los recursos tecnológicos disponibles:**

Es necesario que se tenga en cuenta y se considere prioritario en el proceso de planificación, ya que estos recursos suelen ser los que más demora traen en adquirirse. En caso de llegar a la conclusión de necesitar más en la etapa de re planificación, se aconseja tener un colchón de los mismos, y de que el planificador tenga en cuenta en sus cálculos:

- la cantidad de operadores disponibles / requeridos. *La agresividad del discador en modo predictivo / automático va a ser directamente proporcional a la cantidad de operadores logueados;*
- los indicadores para call center outbound ya seteados en base a lo que el negocio exige;
- un ratio pronosticado de llamados a realizarse.

A partir de ello, alguno de estos recursos (los más importantes en Operatividad) son:

- cantidad de licencias;
- cantidad de troncales o líneas telefónicas;
- cantidad de *storage* para grabaciones;
- cantidad de servidores de manejo de tráfico.

### **Planificación y calidad de base de datos:**

Es vital para el proceso de planificación entender que calidad de base de datos es la que estamos buscando, además de obviamente contemplar su cantidad. Es indispensable poder (en base a experiencias previas o bien de análisis internos o externos) entender cuál es el pico máximo de contactabilidad que podemos tener en una base y cuánto esfuerzo requiere llegar a la misma.

A partir de ello, o bien debatiremos con el negocio en la etapa 2 (planificación de resultados e indicadores para call center outbound), o bien pronosticamos en los siguientes puntos teniendo en cuenta los datos obtenidos aquí.



### **Planificación de recursos humanos:**

Es el último y más importante paso en cuanto a la planificación y el dimensionamiento de un call center outbound y sus campañas. Aquí, utilizaremos un poco de todo los ítems anteriores para entender cuál sería la cantidad óptima de operadores para una campaña dada.

Es importante entender que la planificación de recursos Outbound no debe ser ejecutada de la misma forma que la de Inbound, ya que los últimos se planifican en base a una ecuación reactiva y lineal (cuantas agentes necesitaré para una cantidad de llamadas pronosticadas). En Outbound se requiere una planificación proactiva y no-lineal, ya que el agente funciona por un lado como un gestor de llamadas y al mismo tiempo como el motor que impulsa al discador. Por ejemplo, si tengo 4 agentes logueados en automático con un ratio de 2 a 1, estaré marcando 4 líneas simultáneamente, si tengo 10, discare 20, etc.

Debemos contemplar los siguientes datos:

- del punto *“Esquema y objetivos de negocio para el dimensionamiento de un call center outbound”*, tendremos el porcentual de la campaña que se realizará con operadores;
- del punto *“Planificación de resultados o KPIs (indicadores de call center outbound)”*, sacaremos el KPI de Contact Rate que sea más eficiente para la campaña;
- del punto *“Planificación en base a los recursos tecnológicos disponibles”*, obtendremos la cantidad más eficiente de recursos técnicos necesarios para el discado (licencias, troncales, etc);
- del punto *“Planificación y calidad de base de datos”* , tendremos un porcentaje estimado de la potabilidad de los registros, entendiendo cuánto spin rate necesitaré para llegar al KPI de CR (punto 2) deseado, o si el mismo es siquiera posible.

Teniendo estos datos, será tarea del Planificador ejecutar el *forecast* situacional (entender si todos estos ítems son viables entre sí en teoría o si hace falta realizar alguna modificación en algún KPI, realizar alguna compra de tecnología, etc). Luego, él deberá establecer la cantidad más eficiente de operadores a conectar en la campaña, como también la programación de la misma (tiempos de descanso, auxiliares varios, entrenamientos, etc).





### **Control y gestión en tiempo real:**

En el punto de control y gestión en tiempo real, el protagonista será el equipo de GTR. Las acciones de estos equipos son muy dinámicas y varían mucho dependiendo de la empresa, el scope que se le dé a dicho equipo, etc. Se listarán solo las funciones esenciales del puesto para el dimensionamiento y gestión de un call center outbound:

- velar por los KPIs de CR y RPC propuestos por el negocio y aprobados en la etapa de planificación, siguiendo minuto a minuto la gestión de Operaciones (mediante reportes intradiarios e interfaces a tiempo real, entre otros);
- asistir a Operaciones a lograr sus KPIs de Conversión y Efectividad, realizando distintas estrategias de discado basadas en priorización, reciclados de base, o acciones idóneas del puesto;
- velar por la planificación establecida, asegurándose que la cantidad de operadores logueados sea la necesaria, que los mismos utilicen sus tiempos acorde a lo programado y que la calidad de la base se aproxime a lo estipulado.

### **Medición y re planificación de los puntos anteriores:**

En base a los resultados que se van obteniendo mes a mes, y al feedback que obtengamos día a día del equipo de GTR, el equipo de *Planning* deberá tener hitos de re planificación en donde se contemplen cambios para cada uno de sus ítems:

- modificar con el negocio los KPIs, ya sea aumentándolos para ser más desafiantes o reduciéndolos para establecer un escenario más realista y gestionable;
- contemplar la compra de nuevos recursos tecnológicos con IT, o rescindir de lo que no se esté utilizando;
- establecer una mejora en la calidad de la base de datos (o bien sincerar aún más los KPIs);
- contratar o rescindir de operadores, o bien programarlos de forma más eficiente.

Siguiendo cada uno de estos pasos, se esperaría tener una campaña Outbound por lo menos eficiente, donde los distintos focos a tener en cuenta estén claros y organizados.



## **Blended**

Call centers que trabajan tanto con la emisión de llamadas como con la recepción. Mezclan operaciones inbound y outbound y ofrecen mayor variedad de servicios.

## **Mejores prácticas para la gestión de Call Centers y Contact Centers**

Un gran porcentaje de los costos de un Call Center están en los costos directos representados por los ejecutivos telefónicos. Esto supone una oportunidad de optimización, ya que pequeñas mejoras operativas pueden generar impactos importantes en la rentabilidad.

¿Qué se puede hacer para lograr estos cambios en factores como ausentismo, adherencia y tiempo ocioso?

- Realizar un buen pronóstico.
- Definir KPIs de acuerdo a los objetivos del negocio.
- Calcular el personal requerido necesario y mantenerlo informado.
- Medir y controlar los indicadores.
- Contar con herramientas que faciliten estas gestiones.

## **Herramientas de software para contact centers**

Los call center son fundamentales para gestionar el departamento de atención al cliente de una empresa. Existen numerosos programas que nos pueden ayudar en este cometido.

¿cuáles son las funciones de un software para contact center?

Existen diferentes tipos de software para call center. La elección de uno u otro dependerá del tipo de servicio que cada uno necesite o más bien, de la inversión que estemos dispuesto a realizar.

A continuación, veremos algunas de las tantas opciones:



### **Bitrix24**

Un **software para call center open source** que tiene **versión gratuita** y que ofrece integración con redes sociales, chats en vivo o CRM integrado. También cuenta con una versión Premium y Profesional que ofrece mucha más capacidad de almacenamiento, hasta 1 millón de correos electrónicos mensuales o incluso un número ilimitado de agentes simultáneos.

### **Zendesk**

Zendesk es una plataforma que ofrece diferentes soluciones por módulos. Uno de ellos es Zendesk Talk, diseñado de forma específica para Call Centers. Además, se pueden añadir otros módulos como Support, Chat o Guide. Todas estas herramientas están integradas en Zendesk Suite.

### **TOPDesk**

Un programa diseñado por una empresa con más de 20 años de experiencia en el sector, que cuenta con 10 sucursales en todo el mundo y 500 trabajadores. Sus productos son utilizados por más de 4.000 organizaciones a lo largo del planeta.

Es un software para contact center muy fácil e intuitivo de usar, que se puede instalar en local o SaaS y que llega a usar un número ilimitado de usuarios.

Call centers y Contact Centers Inbound y Outbound comparten el mismo desafío: su modelo operativo. Su oferta de servicio depende directamente y casi que exclusivamente del trabajo humano, por lo que definimos los centros de llamadas como industrias de capital humano intensivo.

Al fijarnos en la cantidad de personas necesarias para mantener un call center en operación, podemos subrayar desafíos como gestión del personal y mantenimiento de la productividad. Además, garantizar una atención de calidad también es esencial.

Estos aspectos hacen que, en estas empresas, la incidencia de los costos directos sea hasta 5 veces mayor que los costos indirectos, representando aproximadamente el 78% de los costos totales.



Es fundamental actuar de cara a optimizar estos costos e implementar modelos de gestión específicos para este tipo de industria, como el *Workforce Management* (en español, Gestión de la Fuerza de Trabajo).

Por otro lado, la gestión operativa no es el único punto de atención. Si bien es importante mantener una planificación exhaustiva, también es necesario preocuparse con la eficiencia de los agentes y su motivación, lo que va a permitir que el servicio alcance altos niveles de calidad.