

¿Porqué no hay más BPM en los centros de contacto?

Por Don Schuerman, Director de Arquitectura e Ingeniería de Pegasystems

El mercado de soluciones BPM ha madurado considerablemente en los últimos años y hoy día muchas organizaciones multinacionales, sobre todo en el sector de seguros, tienen puestos en marcha proyectos de BPM en diversas áreas de su negocio. Han adoptado un planteamiento centrado en los procesos respecto al desarrollo de su negocio y ahora son capaces de realizar proyectos rápida y iterativamente a través de estas plataformas de BPM. Gracias a todas las posibilidades que ofrecen las suites de gestión de procesos de negocio, las empresas ahora se están beneficiando del valor real de las implementaciones que han realizado.

Así que resulta sorprendente cuando tienen un planteamiento diferente que no está basado en los procesos para sus centros de contacto, donde construyen una aplicación web personalizada en Java e la integran a la herramienta de BPM sólo cuando se detecta la necesidad de generar interacciones con procesos fuera del centro de contacto. Por alguna razón, estas empresas, así como muchos distribuidores de servicios BPM, no ven el valor del uso del BPM para los cientos de consultas que llegan a sus centros de contacto.

El centro de contacto es un punto clave para el desarrollo del negocio de cualquier organización. Por ejemplo, la mayoría de los procesos centrados en los clientes, es decir los que aumentan el volumen de negocio o ayudan mantener el negocio existente, terminan en el centro de contacto o al menos pasan por él. También para la mayoría de los clientes, el centro de contacto (y sus extensiones en la web) representa el primer contacto con la empresa en cuestión. Aquí es donde las empresas deben concentrar sus procesos (y reglas de negocio) para ofrecer al usuario la mejor imagen posible.

¿Por qué? Pues, porque gracias al avance de la técnica de "auto-servicio" a través de la web o el IVR (siglas en inglés de Interactive Voice Response), etc., si el cliente opta finalmente por contactar con una persona física para solucionar un tema, el centro de contacto ya tiene en sus manos un proceso complejo que la tecnologías de 'autoservicio' no han podido resolver y ha llegado al 'momento de la verdad' en el que la relación con el cliente está en juego.

También, teniendo en cuenta la tradicional rápida rotación de los empleados en un centro de contacto, un enfoque centrado en el proceso es esencial para la prestación de un servicio coherente y de calidad sin los altos costes que supone una formación repetitiva de empleados.

Además, dados los múltiples puntos de contacto con la organización que puede tener un cliente (web, Call Center, etc), el ser capaces de compartir un mismo proceso entre ellos es esencial para ofrecer un servicio consistente al cliente y una visión "360º" de la actividad del mismo.

Los analistas parecen tener esto claro (y los clientes de Pegasystems que han implementado su solución Customer Process Manager también) así que, ¿por qué no lo vemos más a menudo?

La respuesta es que muchas implementaciones de BPM se centran en procesos de alto nivel y no pueden o se olvidan de captar las intenciones de los clientes. La captura de esas "intenciones" es clave para mejorar los procesos de centro de contacto e involucra a múltiples niveles de conocimientos. Es decir, ¿qué está tratando de conseguir el cliente? ¿Por qué ha contactado mediante el chat, correo electrónico, mensajería de texto, etc.? En el ámbito de CRM, muchas organizaciones están utilizando personas para abordar estas cuestiones.

¿Qué quiere lograr la organización para el cliente y de él? ¿Qué oportunidades de negocios adicionales se presentan? Una vez más, las personas son el principal vehículo para el desarrollo de estos procesos.

¿Qué necesita el agente de atención al cliente para conseguirlo? ¿A qué sistemas necesita acceder o actualizar para hacerlo? ¿Qué servicios, procesos u ofertas debe sugerir al cliente con el fin de anticiparse a sus necesidades? ¿Qué secuencias de comandos debe usar? ¿En qué idioma debe operarse? Es más, en muchos de los centros de contacto subcontratados, el agente se enfrenta con otra pregunta: ¿a qué organización represento?

El problema es que en la gestión de los procesos de negocios, muchas de las herramientas BPM descuidan (o no tienen capacidad) gestionar las normas que impulsan los objetivos del proceso. Y se olvidan del valor de negocio casi inmediato (la coherencia de los servicios, la mejora de la productividad, la reducción de la formación, etc.) que se obtiene cuando el usuario, en este caso el agente de atención al cliente, está guiado por un proceso complejo hasta el final.

Otros desafíos a los que una herramienta de BPM debe enfrentarse para tener éxito en el centro de contacto son que éste debe ser capaz de generar interfaces de usuario flexibles y de primera clase, apoyar las interacciones en diferentes niveles, ejecutar procesos en diferentes idiomas dependiendo tanto del usuario como del cliente, etc. Pero el punto de partida está en que sea basado en las intenciones.

Si su herramienta de BPM puede ir más allá de un modelo de proceso concreto donde sólo hay serie de pasos que seguir y puede comenzar a captar el alcance total de las intenciones de su negocio y de sus clientes, se puede cambiar drásticamente la forma en que los clientes interactúan con su organización y cumplir la promesa de BPM ante la montaña que es la gestión de relaciones con clientes.