



Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

A man in a dark suit is seen from the back, drawing a large lightbulb on a whiteboard. The whiteboard is covered in various business-related sketches and words such as 'VISION', 'FAIL', 'IDEA', 'TEAM', 'REACTIVITY', 'ENERGY', 'BIO', 'ECO', 'MARKET', 'Service', 'FUEL!', 'RISK', 'PASS', 'EMAIL', 'NEWSLETTER', and 'CLOUD'. There are also arrows, percentages, and a clock face drawn on the board. In the foreground, a white keyboard and a blue folder with a pen are visible.

LOS EXPERTOS EN
RELACIÓN CLIENTE
OPINAN SOBRE EL
2019

La AEERC (Asociación Española de Expertos en la Relación con cliente) es una entidad sin ánimo de lucro que tiene por misión dotar a sus asociados de las herramientas necesarias para ejercer y mejorar en su profesión: la actividad del Servicio al Cliente. Fomentando y divulgando información, conocimiento y experiencias entre aquellos profesionales y empresas que configuran la operativización de la experiencia del cliente.

La AEERC representa a más de 200 compañías: empresas con Centros de Relación con Clientes (telco, utilities, seguros, banca, aerolíneas, cadenas hoteleras...), plataformas de atención al cliente, empresas de outsourcing / BPO, empresas proveedoras de tecnología y servicios para contact center. Un foro único donde los profesionales pueden expresar libremente sus inquietudes, compartir experiencias y capacitarse.

La AEERC aborda los aspectos fundamentales de la Gestión y Dirección del Servicio al Cliente: Tecnología, RRHH, Operaciones, Calidad, Omnicanalidad, Redes Sociales, BigData, IoT, CRM, ROI, Transformación Digital, nuevos modelos de negocio, etc.

Con esta informe sobre tendencias en 2019, **con las opiniones y visiones de los miembros de la Junta Directiva de la AEERC**, que representan a todos los sectores, queremos poner a disposición de todos los asociados y al mercado en general, una visión sobre las tendencias que entendemos vamos a ver a lo largo del 2019 en nuestra industria.

Con esta visión de los profesionales de la AEERC, queremos contribuir a acelerar la adopción de nuevas e innovadoras estrategias que permitan que las empresas puedan competir y seguir creciendo en un contexto donde la velocidad de cambios, donde la agilidad y flexibilidad se ha convertido en una capacidad clave.

www.aeerc.com

ÍNDICE

José Francisco Rodríguez

- Un mundo más digital con un cliente más omnicanal.

Raquel Serradilla

- Tecnología aplicada a los Contact Centers.

María Luisa Merino

- 2019, el año de las personas. Pero... ¿estamos preparados?.

Raúl Fernández Reinoso

- La relación con el cliente es la clave del futuro de nuestras empresas.

Silvia Gayo

- El cliente mobile siempre está conectado y quiere hacerlo todo en pocos clicks.

Cristina González

- Desafíos y tendencias de la transformación digital y el negocio responsable. La lucha contra la desigualdad.

Cesar López Pérez

- Centros de Interacción con clientes (CIC), Transformación y Deslocalización.

Esmeralda Mingo

- Tendencias 2019: Hacia los centros de experiencias del consumidor.

Jesús Núñez Arranz

- Claves para diferenciarnos de cara a nuestros clientes en 2019.

Gregorio Pantoja Labrador

- El futuro, hoy. Gestor digital remoto, reimaginando un nuevo oficio.

José María Pérez Mélber

- Operaciones, innovación y transformación digital.

José Serrano

- Cómo seguir enamorando al cliente en la próxima era CX.

Manuel Solé

- Modelos de prestación de servicios de BPO en escenarios de mayor digitalización.

Alejandro Vigil

- La nueva revolución tecnológica y la diversidad generacional definirán a las empresas en 2019.

Un mundo más digital con un cliente más omnicanal



JOSÉ FRANCISCO RODRIGUEZ
Presidente de la AEERC

En un mundo eminentemente digital, donde el Cliente cada vez tiene mayor capacidad, conocimiento y poder de decisión, el papel de la tecnología e innovación son claves tanto desde la perspectiva de cliente como desde los procesos de atención al cliente.

Rara es la marca que no cuenta ya con un área/departamento ligado exclusivamente a procesos de atención al cliente, de experiencia de cliente y de transformación y digitalización, o bien estas funciones integradas en las estructuras de las empresas.

El futuro no será de automatización completa, sino de una automatización inteligente, y con personas.

Móvil, chatbots, apps, inteligencia artificial, redes sociales, la compra on line, son algunos de los claros ejemplos de dicho proceso en los Contact Centers, y además la presencia física de las marcas con modelos tendentes al desarrollo de atención omnicanal y en los que se acelera la evolución con la robótica, inteligencia artificial y automatización que pueden ser elementos diferenciadores.

La irrupción de la voz como el próximo canal de interacción humana con sistemas digitales se viene augurando desde hace un tiempo, pero su aparición se puede decir que será una realidad en 2019 con lo que el empoderamiento del cliente, se va a destacar aún mas, y la elección queda en manos de cada usuario.

También el tratamiento de los datos será un elemento clave en 2019 y con un elevado impacto

diferenciador, donde tanto el marketing analítico y la especialización jugará un papel esencial. El llamado Big Data por si mismo ya no será un valor diferencial, de hecho, se está produciendo una hipersaturación de información y es necesario poder contar con información adecuada del Cliente, para poder analizarla, poder valorarla y ordenarla, todo ello para construir una experiencia de Cliente óptima.

Atender bien a los clientes, es un buen negocio siempre

Para llegar a este tratamiento adecuado de información, durante 2019 se tienen que seguir impulsando estrategias basadas en la integración e interrelación departamental, las áreas de marketing y las operaciones y sin duda las empresas debemos crear ecosistemas de información centrados en la privacidad, con el análisis y la seguridad como base, ofreciendo interacciones

“...con modelos tendentes al desarrollo de atención omnicanal y en los que se acelera la evolución con la robótica, inteligencia artificial y automatización que pueden ser elementos diferenciadores....”

seguras. El impacto de una brecha de seguridad, será cada vez mayor.

Otro de los aspectos que durante el 2019 se va a convertir en un factor acelerador y en el que muchas marcas ya están definiendo modelos, es potenciar la usabilidad de la tecnología para conseguir la personalización, que sin lugar a duda, supondrá una palanca de idealización y captación muy diferencial respecto a lo que hemos vivido recientemente. Vivimos en un mundo donde tenemos acceso a demasiada información, nos abruman con mensajes publicitarios cada día, debemos poner en valor nuestros mensajes a prospectos y Clientes con generación de contenidos adecuados y personalizados. Además el coste de generación de leads online, se ha puesto al mismo nivel del coste que supone la captación de cliente offline.

No quiero dejar de recordar también el papel crucial de las personas, de poder contar con nuevos perfiles en tiempos más reducidos. La captación de nuevos perfiles es a mi juicio uno de los elementos más críticos para nosotros de cara al 2019. No se trata solo de encontrar y seleccionar sino que casi con toda probabilidad, durante 2019 vamos a asistir a cambios radicales para invertir en formación interna que permitan mayor capacitación de nuestros equipos.

La digitalización penetra con cada vez más fuerza en el mercado laboral y los perfiles que interesan hoy ya no son los de antes. Las habilidades sociales y creativas serán cada vez más importantes para las empresas, que buscan acercarse a su público, con un balance entre trabajos más técnicos y otros más estratégicos.

La omnicanalidad, debe dar paso al Omnicliente.

En nuestra industria, a lo largo de los próximos dos años, veremos como ya todas las organizaciones se van a dotar en sus planes de estrategias de innovación, pero el cambio será la cuantificación, muy necesaria, de este tipo de proyectos, para pasar de la “teoría” al retorno. En 2019, se tomarán decisiones de ejecución más alineadas por apostar en el negocio digital de la compañía. Se verán nuevos modelos de negocio y tecnologías

“... No se trata solo de encontrar y seleccionar sino que casi con toda probabilidad, durante 2019 vamos a asistir a cambios radicales para invertir en formación...”

construidas desde lo digital. Una estrategia digital unificada entre el negocio y la TI. No solo hay que adaptarse al futuro, hay que crearlo. Tenemos que dejar de plantearnos que la disrupción venga solo de fuera ¿por qué la disrupción no viene desde dentro? En nuestros centros de atención al cliente, conocemos lo que el cliente está pidiendo, es decir tenemos la mejor información para plantear innovaciones y cambios.

Como resumen, 2019 será el de la consolidación del Cliente Digital, de servicios que tienden a la inmediatez y personalización, de impulso a las políticas internas de formación orientadas a la capacitación, y sobre todo, construir relaciones basadas en la experiencia de cliente donde serán claves:

- Omnicanalidad / Omnicliente.
- Personalización.
- Explotación del big data.
- Canales híbridos conversacionales.
- Inteligencia Artificial y reducción de contactos.

En 2019, la referencia para todos, será conseguir los “Like” omnicanales para nuestros servicios, porque el “Like” es una representación del peso de nuestra atención al cliente, y sobre todo, si el cliente percibe la conexión entre los canales y donde cambiar la cultura no será sencillo, y de ahí es donde pueden surgir fracasos de las estrategias omnicanales. La omnicanalidad, debe dar paso al Omnicliente, y entender que los canales son solo instrumentos.

Tecnología aplicada a los Contact Centers

RAQUEL SERRADILLA
Vicepresidenta de la AEERC



Hablar de lo que está por venir en cuanto a tecnología aplicada a los Contact Centers, nos invita a dar unas breves pinceladas al respecto de los problemas y tendencias de nuestra industria. Una visión de lo que hemos visto hasta ahora, de lo que está viniendo y está por venir, nos ayudará a definir el presente y proyectar el futuro garantizado que el enfoque tecnológico que le demos a los proyectos nos acompañe en nuestro crecimiento como empresas.

- La experiencia del cliente se impone frente al precio y al producto como el diferenciador, aspecto clave para cualquier marca.
- Una mejora del 1% en FCR (First Call Resolution) supone unos ahorros operaciones considerables. Por First Call Resolution entendemos poder resolver en el momento en que el cliente se pone en contacto con nosotros, evitando que la gestión derive en otras interacciones posteriores.
- La voz sigue representando un porcentaje elevado, pero el 74% de los clientes utilizan 3 o más canales para acceder al servicio al cliente.
- El 60% de los clientes cambian su canal de contacto dependiendo de dónde se encuentren y lo que estén haciendo. La funcionalidad de devolución de llamada es una de las más demandas por los clientes que evitan tiempos de espera en línea. ¿Se imaginan una situación en la que el proveedor le indica el tiempo estimado en el que será atendido dándole la opción de esperar o ser contactado posteriormente o en una franja horaria en la que usted diga. Usted se decanta por la segunda opción y, efectivamente tiene lugar?. El efecto “Guau” se produce ¿verdad?.

- La mensajería instantánea toma protagonismo como canal de comunicación en la población de 18 a 34 años. El Chat se postula como la nueva voz.
- Las Redes Sociales sólo suponen un 3% de todas las interacciones, pero el 59% de las personas de entre 25 y 34 años comparten experiencias deficientes por este medio.
- El canal de video toma velocidad, sobre todo en las grandes organizaciones.
- Los Contact Center se presentan como una fuente importante de generación de información. Analítica: vinculada a la productividad y Experiencia Cliente. Personalización de servicios basados en análisis de datos. El 79.4% de los centros de contacto no tienen capacidad de Big Data.
- El teletrabajo será cada vez más frecuente. Aparecerán plataformas a las que los agentes se darán de alta y a las que las empresas accederán en busca de los perfiles que mejor se adapten.
- Crecerá el autoservicio, para tareas simples o

“...La voz sigue representando un porcentaje elevado, pero el 74% de los clientes utilizan 3 o más canales para acceder al servicio al cliente....”

repetitivas que demandan los clientes deseosos de resolver problemas rápidamente. Videos en línea, preguntas frecuentes, base de conocimientos, etc., Mucho más de lo que es una Web o un IVR tradicional.

- Redes Sociales: Más que una red. Un canal de comunicación clave donde hacer preguntas y quejarse.
- En transición. Del modo multicanal a la omnicanal.
- La nube, la mejor opción para alojar la tecnología de Contact Center.
- Chatbots, Inteligencia Artificial (IA) y RPA (Robotic Process Automation). Aumentos de 56% año tras año. Ligado al concepto de autoservicio.
- Seguridad de datos. Los Contact Centers son especialmente vulnerables a las infracciones de seguridad, ya que acumulan una gran cantidad de información confidencial del consumidor.
- Obsesión por la Reducción de Costes: Eficacia, Mejora de Procesos, Automatización, Autoservicio, Nube, Servicios Gestionados.

Añadir a lo anterior, un aspecto que va a adquirir una importancia extrema en 2019: INVERSIÓN EN LOS GESTORES, EN LOS AGENTES, dotándoles de herramientas y formación que le permitan desarrollar bien su trabajo, usando la tecnología como complemento, buscando ese maridaje, esa relación simbiótica perfecta que haga sentir bien a ambas partes: GESTOR-CLIENTE, recurriendo a la gamificación para evitar rotación, absentismo y situaciones de “burnt-out”. En definitiva, hacer un uso inteligente de la tecnología

“...INVERSIÓN EN LOS GESTORES, EN LOS AGENTES, dotándoles de herramientas y formación que le permitan desarrollar bien su trabajo...”

Afortunadamente y para tranquilidad de los lectores y los que busquen profesionalizar sus Centros de Relaciones con Cliente, decir que las tecnologías de Contact Center son tecnologías maduras que llevan mucho tiempo en el mercado. La tecnología no será el elemento diferenciador, más bien la diferenciación estará en elegir bien a tu socio tecnológico, un socio con experiencia, que no sólo entienda de tecnología, sino que entienda de tu negocio, que aporte valor bajo la transversalidad de otros proyectos implantados, que hable tu mismo idioma, que se anticipe a tus necesidades, que sepa ver más allá de donde tú ves, que tenga capacidad de reacción, que se adapte a nuevos modelos de negocio, que entienda que esto va de ecosistemas, que sepa ganar cuando tu ganas y perder cuando pierdes, ...En un entorno tan dinámico como el actual donde las preferencias de los clientes, de los consumidores cambian a una velocidad de vértigo, la clave va a estar ahí, en ELEGIR BIEN A TU COMPAÑERO DE VIAJE.

2019, el año de las personas. Pero... ¿estamos preparados?



MARÍA LUISA MERINO
Gerente de la AEERC

Si por algo ha destacado el mundo empresarial y el área del Servicio al Cliente en particular en 2018 ha sido por la consolidación de la **Experiencia de Cliente (CX) como pieza fundamental en el éxito de cualquier marca**; de manera transversal, en todas las industrias y de manera vertical, en cualquier área de la organización.

En paralelo, hemos visto como la Inteligencia Artificial (IA) irrumpía como un vendaval que por el momento era más inquietante que una revolución real dentro de las organizaciones. La gran mayoría de las empresas españolas consideran que se trata de un tema crucial para el futuro, pero por el momento sólo lo han abordado como una manera de optimizar las operaciones más que como una forma de relacionarse con los clientes.

Pero la IA está aquí para quedarse y todo parece indicar que 2019 será el momento de su eclosión; que crecerá, se integrará en la cadena de las empresas y formará parte de cualquier proceso y cualquier decisión. Y supondrá un impulso a la fidelización de los clientes, directamente vinculada con el éxito de la operativización de una Experiencia de Cliente que acabará superando al precio y al propio producto como elemento diferenciador de la marca.

Se prevé que antes de finalizar 2020, un 30 % de las empresas emplearán inteligencia artificial para aumentar el menos uno de sus principales procesos de venta y que el 25% de las operaciones de servicio al cliente utilicen asistentes virtuales. Todo gracias a la mejora de la tecnología (reconocimiento de voz, comprensión del lenguaje natural,

capacidades de diálogo e interacción, machine learning, deep learning) y el deseo de los consumidores por interactuar de esta manera.

Los consumidores ya se sienten bastante cómodos con las tecnologías de auto-servicio, siempre que estén bien diseñadas y sientan que tienen el control. La mayoría prefieren el autoservicio al mal servicio o al no servicio (horario nocturno, etc). En 2019 daremos el salto hacia la comprensión de frases y contextos, creando así nuevas experiencias a los usuarios. Los chatbots crecerán - ayudando al cliente durante la interacción y procesando transacciones en su nombre - mejorando así la CX.

Cada vez una mayor parte de la relación persona - persona se puede hacer de manera remota. Cada vez más transacciones se hacen online y aparecen nuevos modelos de negocio. El Servicio al Cliente “anticipativo” incrementará el compromiso y la fidelidad del consumidor.

La IA será un recomendador hiperpersonalizado no solo de productos y servicios, si no también de contenidos y de acciones: una importante herramienta para mejorar la experiencia del usuario, diseñar productos y servicios más adaptados a las necesidades reales del consumidor, incrementar la velocidad de respuesta, añadir sentimiento, crear experiencias, anticipar necesidades, etc. Y construir nuevas áreas de negocio, totalmente desconocidas hasta la fecha para la empresa.

En definitiva, una nueva forma de escuchar, analizar y adaptarse a lo que el cliente realmente desea, lo que requiere nuevos perfiles y nuevos liderazgos.

Porque la digitalización incrementa la complejidad de los procesos en la empresa. Pero no solo personas encargadas de crear, formar y gestionar las nuevas herramientas. Las soluciones IA requieren una mayor complejidad de las infraestructuras que les dan soporte (red, almacenamiento, procesamiento...) y una mayor vulnerabilidad (ciberseguridad); garantizar que la automatización trata a los clientes y empleados de manera justa e imparcial, respetando la ética y los matices culturales, las normas de convivencia y los derechos individuales (hacking ético). **Es la guerra de los talentos tecnológicos.**

No obstante las herramientas son cada vez más amigables, se están democratizando para hacer más fácil el uso y aumentar su productividad. No habrá puesto en la empresa que no necesite un considerable “baño” tecnológico.

La mayor y mejor hiperpersonalización de la relación con los clientes gracias a poder procesar y entender la inmensa cantidad de datos generada supone **un proceso de toma de decisiones más complejo**. Mejorar la experiencia de consumo al poder ofrecer a los clientes siempre la mejor opción posible en base a sus preferencias, anticipándose de manera predictiva a las tendencias y oportunidades de servicios de alto valor añadido **requiere de unas capacidades muy específicas** de velocidad de respuesta, creatividad, inteligencia emocional, empatía y solución de problemas. Una mejor comprensión de las expectativas de los clientes para diferenciarse y poder definir la ventaja competitiva que llevará al éxito requiere de capacidad para anticipar necesidades, análisis y pensamiento crítico.

Las redes sociales ya no son solo el altavoz del consumidor descontento, sino que pasan a ser una forma de mejorar la experiencia del cliente ofreciendo soporte o participando en el proceso de venta. Las comunidades online serán una potente herramienta para facilitar el networking entre consumidores y de esta forma incrementar la fidelidad a la marca. Son canales y formas de comunicarse con el consumidor totalmente nuevas y

“...requiere de unas capacidades muy específicas de velocidad de respuesta, creatividad, inteligencia emocional...”

diferenciadas. **Surgen nuevos puestos, personas capaces de conectar con los clientes de manera digital.**

Se humanizan las compañías, al suprimirse trabajos repetitivos y poco motivantes. Los profesionales podrán concentrarse allí donde aportan más valor, serán personas capaces de analizar la información, personas capaces de trabajar con esa información y darle utilidad.

La IA permite agilizar el proceso dotando de más tiempo a directores y responsables de toma de decisiones. Es otra forma de tomar decisiones, alimentándose de nuevas fuentes de información, otra forma de entender el negocio. **Necesitaremos unos directivos preparados para liderar la transformación de los procesos y la organización interna**. Más que nunca, una política de gestión del cambio. Reinventando nuestra forma de trabajar, redefiniendo estrategias comerciales y ayudando a las organizaciones a comprender el volumen cada vez mayor de datos con los que cuentan.

Nueva organización, nuevos puestos, nuevos perfiles... todo ello supone un reto para los departamentos de RRHH.

¿Están las preparadas organizaciones? Y lo que es más importante, las personas encargadas de decidir si los equipos están preparados... ¿están preparadas?

La relación con el cliente es la clave del futuro de nuestras empresas

RAÚL FERNÁNDEZ REINOSO
Spain Customer Services
Director en SAGE
@RaulFerReinoso



El tejido empresarial de la economía española se sustenta en las pequeñas y medianas empresas, verdaderas heroínas de nuestra economía, representando más de un 99,8% de nuestro tejido empresarial. Actualmente, nos encontramos inmersos en un creciente desarrollo de las capacidades digitales de nuestros clientes: auge del comercio electrónico, amplia penetración de smartphones, estandarización de modelos de negocio asociados al 'cloud' y al pago por uso, en todos los sectores de la economía. La pregunta a plantearnos, en este contexto, sería: ¿Nuestras PYMES y autónomos están evolucionando en paralelo a la evolución de nuestros clientes? Sí la rentabilidad de una empresa reside en sus clientes y en su capacidad de captación y fidelización: ¿La falta de digitalización en las empresas se puede mantener en el tiempo? Indudablemente no y las empresas, en los próximos años, deberán acelerar sus estrategias de digitalización para dar respuesta a la realidad de nuestros clientes. Un cliente cada vez más digital requiere atención de empresas digitales que hablen y entiendan su mismo lenguaje. Los autónomos y PYMES tendrán que ir transformando sus negocios, incorporando capacidades digitales en su día a día que les permita crecer y aumentar la lealtad de sus clientes.

La relación con el cliente, en todas sus vertientes, no vivirá ajena a esta realidad. Clientes digitales demandarán nuevos tipos de relación a los que no podremos dar la espalda y que irán cobrando una mayor relevancia en nuestra actividad diaria. La utilización masiva de la tecnología al servicio al cliente, la mejora de la eficacia y eficiencia, el conocimiento del cliente, el empowerment de las

personas de atención, etc. serán claves en el futuro inmediato de la atención al cliente. Todos estos aspectos servirán para sentar las bases de un servicio de atención al cliente óptimo. Sin embargo: ¿Todos estos ingredientes serán suficientes para marcar un liderazgo en la atención al cliente y en la generación de recomendación a nuestras empresas? La respuesta sería un no rotundo. Los clientes, en la nueva era del conocimiento y de la digitalización, requieren vivir y sentir a las empresas y, su lealtad a una marca vendrá condicionada ineludiblemente por las experiencias percibidas en todos los contactos (físicos y digitales) que experimente en todo su ciclo de relación con las empresas. En definitiva, el próximo año continuará siendo el año de la Experiencia de Cliente y muchos de nuestros esfuerzos estarán dedicados a ello.

Trabajar en Customer Experiencie (CX) es rentable para las empresas. Permite mejorar la lealtad de los clientes, la captación y, en definitiva, mejorar la cuenta de resultados. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer en los próximos años, destacando las siguientes líneas de actuación:

- En un contexto de definición e implantación de estrategias encaminadas a la transformación digital de los contactos con nuestros clientes, las empresas que se diferenciarán serán aquellas que sean capaces de entender las necesidades reales de sus clientes y pongan a su disposición sus mejores canales de atención, en función de dichas necesidades y emociones que quieran generar, en cada momento. Un tipo de contacto que no debemos olvidar es el basado en la relación de una persona con una persona. Las

personas de nuestros centros de atención seguirán marcando el valor diferencial y se focalizarán en contactos en los que el factor humano, con toda la carga emocional que se pone en juego, sea el valor añadido del mismo.

- Últimamente se han diseñado, por parte de las principales empresas españolas, multitud de ciclos de vida asociados al cliente. Conceptos como los momentos de la verdad, emociones generadas en cada momento, customer-persona, etc. son aceptados, trabajados y medidos. Sin embargo, pocas empresas han comenzado a trabajar el Customer Journey asociado a un contacto telefónico, un chat, un ticket. ¿No son suficientemente importantes las emociones que se ponen en juego, en estos contactos, para poder analizarlas en profundidad y, en definitiva, diseñar una experiencia memorable y consistente a los clientes que usan estos medios de contacto?
- Se suele hablar de CX desde el punto de vista del cliente externo, pero nos estamos dejando una parte muy importante en la relación con el cliente: La Experiencia de cliente interno como base amplificadora para nuestros clientes. ¿Realmente es posible trabajar con éxito una Experiencia de Cliente sí no se vive en la empresa una verdadera experiencia de empleado? Este año asistiremos a una gran cantidad de iniciativas encaminadas a mejorar el "Employee NPS" de nuestros colaboradores.
- Anteriormente hemos destacado que trabajar en CX es rentable. La inversión realizada en CX, en todas sus facetas, tiene un impacto económico directo en la cuenta de resultados. El encontrar esta conexión permitirá focalizar las inversiones en CX en aquellas iniciativas con un mayor retorno en el tiempo. Otra línea de trabajo será, por tanto, trabajar en los aspectos económicos ligados a la mejora de la experiencia. Supondrá traducir, en el lenguaje empresarial, todos nuestros esfuerzos en mejorar la relación con el cliente.

"... Un cliente cada vez más digital requiere atención de empresas digitales que hablen y entiendan su mismo lenguaje..."

"... Trabajar en Customer Experiencie (CX) es rentable para las empresas. Permite mejorar la lealtad de los clientes, la captación y, en definitiva, mejorar la cuenta de resultados..."

La relación con el cliente es un factor clave en futuro de nuestras empresas. En el año 2019 viviremos el auge y apogeo de muchas iniciativas, relacionadas con las líneas de actuación anteriormente definidas y, por supuesto, tendremos sorpresas positivas. Nuestra actividad goza de una salud envidiable e iremos ganando cada vez más impacto e influencia en cada una de las empresas en las que estamos presentes.

El cliente mobile siempre está conectado y quiere hacerlo todo en pocos clicks



SILVIA GAYO
Sales, Customer Services and Telemarketing
Operations Director AXA España

Cliente mobile: simbiosis persona-máquina para acercarnos al cliente, no estar sólo cerca de él.

Si hace un par de años se hablaba del cliente digital, hoy se puede decir que ha evolucionado y se ha convertido en el cliente mobile, todavía más exigente con la calidad de servicio que espera.

Busca facilidad, agilidad y disponibilidad para contratar y gestionar servicios de manera rápida. Siempre está conectado y todo quiere hacerlo en pocos clicks. No entiende de plazos de tiempo de días, se mueve en el aquí y el ahora demandando tiempos de respuesta en el menor tiempo posible. La inmediatez es fundamental en su toma de decisiones y en la percepción de su experiencia.

La importancia recae entonces sobre el servicio y la atención al cliente. A los clientes actuales, internet y las redes sociales, donde comparten su experiencia, les otorga poder y control sobre la interacción con ellos. Son embajadores o detractores de la marca según como haya sido su experiencia como cliente.

“En poco tiempo, parte de las solicitudes de los clientes serán gestionadas por Inteligencia Artificial”

Gracias a la creciente rentabilidad del Internet de las cosas, es mucho más fácil recoger datos a través de sensores.

IDC pronostica que para el año 2025 la esfera de datos global habrá crecido a 163 zettabytes, lo que

significa un trillón de gigabytes. Es decir, diez veces la cantidad de datos generados en 2016.

El volumen y la multiplicidad de estos datos abrirán un nuevo mundo de oportunidades de negocio y experiencias de usuario únicas. El éxito y su explotación eficiente llegan con la confianza, siendo un reto a seguir a escala mundial las regulaciones en la relación con esos datos.

En 2018, usando ya las transferencias de dinero y los contratos inteligentes, la tecnología subyacente de bitcoin se está experimentando en nuevos campos, como las verificaciones de identidad, la filantropía e incluso las elecciones. Construida sobre la premisa de mantener la privacidad y compartir datos, blockchain está intrínsecamente diseñado para fomentar esa confianza necesaria entre cliente y compañía.

“...Busca facilidad, agilidad y disponibilidad para contratar y gestionar servicios de manera rápida...”

Esta avalancha de datos disponibles también proporciona abundante materia prima para alimentar un nuevo conjunto de tecnologías como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural y lo que más generalmente se conoce como inteligencia artificial.

La inteligencia artificial (IA) es hoy una realidad que no para de crecer en todos los sectores. En poco tiempo, parte de las solicitudes de los clientes serán gestionadas por inteligencia artificial incluyendo las conversaciones con los centros de contacto que nos permitirá acercarnos al cliente, no sólo estar cerca de él, (la simbiosis persona-máquina será una realidad en los dos próximos años).

“Escuchar, resolver y cuidar con mayúsculas en el menor tiempo posible”

Convierte el análisis de datos -de una práctica retrospectiva poco común- en un motor proactivo de decisiones y acciones estratégicas. Los sistemas cognitivos aumentan la frecuencia, flexibilidad e inmediatez del análisis de datos en una amplia gama de industrias, circunstancias y aplicaciones.

Diariamente surgen nuevas tendencias en la IA, como las redes adversarias, una clase de algoritmos que tienden a entrenarse sin supervisión humana.

Al mismo tiempo, a medida que surgen sistemas de IA más fuertes, el alcance de las actividades que sólo pueden ser realizadas por seres humanos se reduce siendo el valor añadido en la interacción lo que capacitará a los Contact Center. Esto está obligando a las empresas a repensar el futuro del trabajo y la forma de aumentar las habilidades de sus empleados.

Frente a un cliente digital inteligente, conectado, bien informado, que no le gusta esperar pero sí probar diferentes productos y servicios, las empresas que entiendan que la atención al cliente tiene que transformarse serán las que estén más cerca de estos clientes difíciles de fidelizar.

“...parte de las solicitudes de los clientes serán gestionadas por inteligencia artificial incluyendo las conversaciones...”

“... Los sistemas cognitivos aumentan la frecuencia, flexibilidad e inmediatez del análisis de datos ...”

La transformación consiste, entre otras cosas, en ser proactivas para responder a sus necesidades y expectativas, apoyándose en un mayor conocimiento del cliente.

En los próximos años, el aumento de otros canales distintos a los que conocemos ahora será exponencial donde interactuar con el cliente y poder ofrecerle un asesoramiento personalizado y transparente será el valor añadido aunque el cliente se seguirá posicionando en el centro de la cadena de valor de las empresas y la base seguirá siendo la misma: ESCUCHAR, RESOLVER Y CUIDAR en mayúsculas en el menor tiempo posible.

Desafíos y tendencias de la transformación digital y el negocio responsable. La lucha contra la desigualdad

CRISTINA GONZÁLEZ HIPÓLITO
Directora General Fundación Integralia DKV



Hacer previsiones para el sector en el ejercicio del 2019 puede tener un margen de error en muchos parámetros, pero si de alguno podemos estar convencidos es en la apuesta que las organizaciones del sector por consolidar su estrategia y compromiso con una gestión ética.

Ya no se entiende una compañía que no piense a largo plazo bajo parámetros de transparencia y diálogo, en definitiva que sus decisiones estén enmarcadas en un desarrollo sostenible.

Desigualdad , desempleo y discapacidad: el escenario

La desigualdad en España no ha parado de crecer durante el período de crisis económica, incluyendo la post recesión y recuperación, momento en el que nos encontramos. El coeficiente Gini del Banco Mundial que mide los diferentes niveles de renta muestra que España está entre los países con rentas más desiguales de la Unión Europea al nivel de Bulgaria, Rumanía, Letonia, Grecia.

Más allá de las clases medias, la desigualdad ha impactado especialmente en mujeres, jóvenes, personas mayores y personas con discapacidad. Hay una correlación directa entre el coeficiente Gini y el desempleo. El colectivo de personas con discapacidad sigue sufriendo una importante discriminación en su acceso al mercado laboral. Acorde a los datos de ODISMET, en España hay 1,8 millones de personas con discapacidad en edad laboral y su tasa de actividad es tan solo del 35,2% versus el 78% de las personas sin discapacidad. La tasa de paro de jóvenes con discapacidad todavía es muy superior, llegando al 60%. Un país que aspira

a la cohesión social y a la igualdad no se puede permitir esta realidad y aunque con los años ha mejorado sigue siendo necesario que el sector empresarial, en tanto que fuerza de contratación laboral principal, de un paso adelante hacia la gestión de la diversidad con el colectivo de personas con discapacidad, poniendo el énfasis en las capacidades y superando estereotipos sobre mayor absentismo, bajas, rotación o falta de desempeño de este colectivo.

De la RSC al Negocio Responsable: una tendencia

La RSC cambia de pantalla hacia un concepto que empieza a permear en algunas empresas, el de Negocio Responsable. Parte de la idea que toda innovación y desarrollo de productos y servicios al mercado por parte de las empresas considere los contextos sociales, de salud, pobreza, educación que afectan a la ciudadanía y ofrezca soluciones y oportunidades a colectivos de personas que sufren

“...la apuesta que las organizaciones del sector por consolidar su estrategia y compromiso con una gestión ética...”

discriminación o que no pueden acceder al mercado de algunos servicios en igualdad de condiciones.

Negocio Responsable como concepto obliga a las compañías a alinear su compromiso social, medioambiental y ciudadano con la estrategia y actividad de negocio y conocer las expectativas y necesidades de los grupos de interés principales: empleados, clientes, etc.

La Fundación Integralia, así como modelos de negocio similares que prestan servicios de contact center con personas con discapacidad, son el aliado perfecto que puede alinear la estrategia empresarial por cuánto está demostrado en diferentes estudios que las personas con discapacidad, cuando se les ofrece una oportunidad de empleo, formación y acompañamiento mejoran su salud. La Fundación Integralia es ya un ejemplo de negocio responsable, que en plena crisis económica no ha parado de crecer en personas beneficiadas y proyectos, con 7 centros especiales de empleo en toda, 476 empleados/as (99% de ellos con discapacidad) y programas de cooperación al desarrollo en Perú, Colombia e India.

Las empresas serán un actor clave, junto con el sector público y el tercer sector social en la lucha contra la desigualdad, con un horizonte puesto en la innovación responsable de servicios y productos.

Transformación digital sí pero con inclusión

Pero también tenemos que trabajar en el ejercicio del 2019 sobre la denominada revolución tecnológica 4.0, ya que no será plena si continua la brecha digital. Siete de cada diez personas con discapacidad no usan internet⁽¹⁾. Dificultad en el uso, inaccesibilidad son dos de los motivos principales que explican este dato. La transformación que está llegando a todas las industrias a través de la Inteligencia artificial y el Machine Learning nos fuerza a todas las

“...Las empresas serán un actor clave, junto con el sector público y el tercer sector social en la lucha contra la desigualdad...”

organizaciones que trabajamos para colectivos con riesgo de vulnerabilidad a anticipar como el mercado de trabajo va a cambiar para adaptar servicios, actividades y conseguir reducir la brecha digital y que todos nuestros equipos puedan adaptarse a través de la formación. La industria tecnológica tendrá que aliarse con Gobiernos, Administración pública, tercer sector social y sector privado para sentar las bases de una transformación digital que sea inclusiva

En este sentido desde la Fundación Integralia DKV nos hemos fijado como prioridad anticipar esta realidad que afectará de una forma relevante al sector del contact center.

Será un esfuerzo compartido con nuestro equipo, nuestros clientes, con otras entidades sociales y el sector de la tecnología.

Por todo lo expuesto en este breve artículo, y siempre teniendo en mente la famosa cita de “cuando ya sabía todas las respuestas la vida me cambio las preguntas”, las palabras: **Negocio Responsable, Compliance, Impulso Ético, Humanismo y Tecnología** serían mis claves para el sector en el 2019

(1) Datos del OED Observatorio Estatal de la Discapacidad a partir del informe Olivenza 2017 en su capítulo TIC elaborado en colaboración con la Fundación Vodafone

Centros de Interacción con clientes (CIC), Transformación y Deslocalización

CESAR LÓPEZ PÉREZ
CEO Grupo GSS



Yo... he visto cosas que vosotros no creeríais”. Los que seguimos sobreviviendo en esta apasionada Industria desde hace ya la friolera de más de treinta años podemos, sin duda, utilizar la frase de la mítica película de Ridley Scott “Blade Runner” para describir, no el futuro, si no el pasado reciente de la misma.

Vimos nacer Ibercom, los ACDs, la Red Inteligente (números tipo 90X), IVRs, Gestores de Contacto, CRMS, los nuevos canales de Contacto (Canales Digitales), el fenómeno de la Globalización Operativa (Off shore, Nearshore)... Alguno de ellos, elementos que algunos visionarios predijeron como claves para la desaparición de la Industria. Industria que no ha hecho más que crecer año a año, eso sí, transformándose y adaptándose de manera permanente a estas realidades.

Esa perspectiva es sobre la que sustento mi impresión, lo de visión me resulta demasiado solemne, sobre lo que nos puede deparar el futuro de los Centros de Interacción con clientes (CIC), impresión a la que me ha arrastrado este proceso no sólo profesional sino fundamentalmente vital.

En un mundo, siempre en permanente cambio, todos intentamos encontrar principios inmutables sobre los que construir nuestra realidad, y el mundo empresarial no es una excepción. Yo la construyo sobre la idea de que aunque el cambio es permanente las motivaciones que lo fundamentan e impulsan son siempre los mismos.

De ahí mi idea de que las denominadas nuevas tecnologías IA (Inteligencia Artificial), Big Data....tendrán el mismo papel que ha tenido

siempre la Tecnología, optimizar los procesos de negocio y generar elementos diferenciales frente a los competidores, y por lo tanto entiendo que habrá que abordarlas de la misma manera que se hizo con sus antecesoras. La gran diferencia con respecto a épocas pasadas radica en la velocidad del proceso de transformación. Este se incrementa de manera exponencial poniendo a prueba la agilidad y proactividad de las Organizaciones. Este punto, que siempre ha sido importante en la evolución empresarial, se vuelve ahora crítico. Vemos como muchas de las fundamentales Compañías actuales a nivel mundial no existían hace 30 años y algunas de las top de aquella época ya no existen. Impensable hace 30 años. La transformación empresarial para adaptarse a esta velocidad y la evolución de los modelos organizativos para dar respuesta a la misma serán la base de la Transformación, esa Transformación Organizativa permitirá realmente liderar el aprovechamiento de las nuevas Tecnologías.

“...La gran diferencia con respecto a épocas pasadas radica en la velocidad del proceso de transformación. Este se incrementa de manera exponencial ...”

Y aquí es donde quiero introducir lo que considero el principal motor/impulsor inmutable de la Transformación. La Satisfacción del Cliente.

Anticiparnos a la evolución de nuestro cliente para satisfacer sus expectativas es el otro reto fundamental de nuestras Organizaciones. Siempre, por supuesto lo ha sido, pero ahora nos encontramos con un consumidor más exigente, más informado, más participativo, más conectado, que no entiende de barreras entre el comercio físico y el Digital...Yo lo definiría como “más profesional “.

La velocidad de adaptación a la nueva realidad por parte de este consumidor profesional está siendo más rápida que el de la mayoría de las empresas para satisfacerle, generando riesgos y oportunidades importantes.

El cliente actual demanda de una Marca no sólo precio, plazo de entrega y cumplimiento de expectativas con respecto al producto o servicio; busca reconocimiento, busca anticipación, busca facilidad, busca relación. ...resumiendo, busca “Experiencia”, una “Experiencia” basada cada vez más en las sensaciones/emociones. Saber gestionar esas emociones en todo el proceso de Relación con un Cliente se convierte en el gran diferencial. El resto son condiciones necesarias pero no suficientes para el éxito de nuestras marcas.

Por eso hemos puesto al Cliente en el centro de nuestra Estrategia. Nunca debió haber estado en otro sitio.

Aquí y por todo lo anterior es precisamente dentro converge la Estrategia Omnicanal y en donde los Centros de Interacción con Clientes se convierten en esenciales para esa gestión de la Experiencia de Clientes. La ejecución de esa Estrategia de gestión de emociones a través de los distintos Canales de Contacto aprovechando las nuevas Tecnologías será una de las para conseguir el éxito. Un éxito que no debe olvidar, por supuesto, a otro de los Inmutables motores del cambio. LA EFICIENCIA. Concepto que se encuentra con uno de los también inmutables errores empresariales: Confundir Eficiencia con solamente reducir costes.

Actualmente y por motivos muy relacionados con lo expuesto anteriormente es uno de los principales

“...pero ahora nos encontramos con un consumidor más exigente, más informado, más participativo, más conectado...”

frenos que existen y por lo tanto uno de los mayores retos de las empresas.

Los motivos, muchas veces muy relacionados, fundamentales origen de la situación han sido tres:

1º Foco desmedido en la reducción de Costes no siendo sensibles a efecto nocivo que ciertas reducciones suponen a los Ingresos de la misma.

2º Estructuras organizativas donde el mundo de los costes y los ingresos se dividen haciendo que los objetivos departamentales primen sobre los que deberían ser globales. Hoy en día un Centro de Interacción de Clientes es una fuente de Ingresos Directos y/o Indirectos fundamental, con lo que tratarlo como un mero Centro de Costes considero que es un grave error.

3º Esclavitud por parte de los Directivos a los resultados a corto plazo, impidiendo o frenando el desarrollo de políticas más a medio y largo plazo, que considero muy necesarias en todos los ámbitos.

Los CIC precisamente se basan en la Gestión Eficiente de las relaciones utilizando cada canal en función del tipo de cliente y motivo de Interacción, pero sin olvidar no sólo la reducción de costes también y frecuentemente más importante, el incremento de Ingresos. Hace unos meses, cuando a un Director de Compras de un importante Cliente le explicábamos la política de automatización de procesos en el CIC, nos preguntó porque el gasto se le incrementaba año a año. La respuesta fue sencilla, se había reducido en costes de procesos según criterios de valor aportado más de un 35% en

tres años pero a la vez había pasado de ser sólo un canal informativo a suponer un 30% de las ventas de la Entidad. Este creo que es el camino.

Por último quiero aprovechar para hablar de mi experiencia sobre el efecto deslocalización /globalización de Centros de Contacto. Vaya por delante que esa experiencia me ha hecho ser un convencido defensor de los mismos. Cuando consigues reducciones de Costes de entre un 60% y 70% por concentrar en ciertos países un Centro de Interacción consiguiendo los mismos o mejores KPIS que disgregados sólo nos queda preguntarnos por el motivo por el que está práctica no está más extendida. Lamentablemente nos encontramos con los inmutables: Prejuicios, restricciones legislativas falsamente proteccionistas..., en una palabra “Miedo”.

Es verdad que aunque mi experiencia es muy positiva, en la Industria no todas lo han sido. Las malas experiencias que conozco, y son también bastantes, han sido originadas fundamentalmente por el cómo se han contratado y en consecuencia gestionado esos Centros. Cómo en muchos casos el error no está en el “QUE” sino en el “COMO”.

El éxito en la Gestión de Modelos de Deslocalización se basa en:

1º Eficiencia en base no sólo a costes laborales más bajos sino fundamentalmente en una optimización mayor de las Infraestructuras Tecnológicas. Modelos de utilización de las Plataformas con medias de 20 horas día (derivado de gestionar Países con distintos tramos horarios) frente a medias locales de 10 horas.

“...Las malas experiencias que conozco, y son también bastantes, han sido originadas fundamentalmente por el cómo se han contratado...”

2º Correcta retribución del personal que te permita invertir de manera importante en la formación de los recursos y limitar los índices de la rotación de los mismos.

3º Entendimiento y políticas de adaptación a la Cultura de los países a los que vas a dar servicio.

4º Correcta elección del País/Países desde donde vas a gestionar la operación (Acento, estabilidad Macroeconómica, características socio demográficas...).

No he sido capaz de limitar la extensión del escrito a los objetivos, pero espero que sea para utilidad de los lectores. Y como escritor frustrado quizás me haya querido resarcir con esta oportunidad que se me ha dado. Por ello también quiero finalizar con una frase también de “Blade Runner”: “Es toda una experiencia vivir con miedo, eso es lo que significa ser esclavo”.

Tendencias 2019: Hacia los centros de experiencias del consumidor

ESMERALDA MINGO
General Manager Spain, Portugal & Italy



Hace no tantos años vivimos la transformación del call center al contact center y, desde entonces, los cambios no han hecho más que acelerarse. Paso a paso, el contact center va ganando protagonismo en el orden del día de las empresas, de ser un centro de costes a uno de los principales pilares a la hora de conocer al cliente y poder diseñar estrategias para centrarse en darle servicio. Al fin y al cabo, el contact center es el principal intermediario en la relación entre las marcas y sus consumidores.

La digitalización, el motor de los cambios en la relación entre las marcas y sus clientes

El principal motor de dicha transformación ha sido la digitalización, que ha traído consigo la incorporación de nuevos canales de interacción y cuyo continuo desarrollo seguirá marcando el panorama del sector.

El contact center sigue la evolución imparable que trajeron primero las redes sociales, luego los chats, y más recientemente, los chatbots, las IVRs virtuales... En breve, también vendrá la inclusión de los altavoces inteligentes o cualquier nueva plataforma de interacción posible. El papel que tendremos como sector será el de adaptarnos a todo nuevo canal y aprender los códigos de comunicación que implica, así como medir y analizar los nuevos comportamientos que generan en el consumidor y “redefinir” el perfil de nuestros profesionales.

Pero la tecnología también ha facilitado la explotación de lo que supone la materia prima en el conocimiento del consumidor: los datos. La

capacidad de almacenarlos, clasificarlos y utilizarlos para definir estrategias se está explotando ya pero su importancia y adopción por parte de empresas de todo tipo registrarán un importante incremento. En este punto, los millones de interacciones diarias que gestiona el contact center son una fuente inagotable de información sobre el cliente más allá de la segmentación clásica del marketing. Datos de comportamiento, de preferencias, del estado de ánimo del consumidor... ayudarán a las empresas a acercarse a él y fidelizarle con una oferta personalizada.

Los datos y el conocimiento que se extrae del contact center son básicos para la personalización del producto o servicio. La tendencia interna de las organizaciones hacia una orientación “centrada en el cliente” se basa en esta capacidad de las empresas para atender a cada usuario con una oferta específica que atiende a sus particularidades.

“...debemos disponer de las herramientas y procesos necesarios para escuchar lo que nuestros clientes necesitan y esperan de nosotros...”

El contact center emocional

El contact center se debe distinguir no sólo por avanzar en la integración y aplicación de los avances de la tecnología sino que debe invertir también en lo que realmente le distingue de los canales digitales, el contacto humano.

Las marcas buscan ser conocidas y fidelizar a los clientes generando una conexión emocional con ellos. El contact center vuelve a posicionarse como uno de los principales gestores y transmisores de información, soluciones y, sobre todo, de emociones ante el consumidor.

El personal del contact center gestiona diariamente las emociones de millones de usuarios y son los portadores de la experiencia emocional que debe vivir el consumidor, por tanto, la experiencia del empleado es la llave de la experiencia que se le ofrece al cliente.

Por supuesto, los agentes son personas que acumulan vivencias personales y que se hacen eco de aquello que viven en su trabajo. Para el contact center invertir en sus profesionales mediante la formación, la creación de un ambiente favorable de trabajo, dotándoles con las herramientas adecuadas y generando, en definitiva, una experiencia coherente con la experiencia que queremos que ofrezcan al consumidor, es un deber.

Pero el consumidor es cada vez más exigente y el objetivo es sorprenderle, adelantarse a él y que en todo ese proceso viva la emoción que la marca busca transmitir. Además, el mayor conocimiento que se consigue del cliente, gracias a los datos que se obtiene en las interacciones, permiten tratarle también desde una perspectiva emocional. La preparación de los agentes para actuar ante el consumidor, identificar su necesidad, su estado de ánimo y resolverle las consultas no sólo en función de lo que dice querer sino de lo que verdaderamente puede necesitar marcan la diferencia entre atender a un cliente y proporcionarle una experiencia memorable.

“...las marcas buscan ser conocidas y fidelizar a los clientes generando una conexión emocional con ellos...”

“... gestiona diariamente las emociones de millones de usuarios y son los portadores de la experiencia emocional que debe vivir el consumidor...”

Este panorama nos deja claro los excitantes retos a los que se enfrentan los contact centers, que han pasado a ser un departamento neurálgico para las organizaciones, de donde se extrae el mayor conocimiento del cliente y desde donde se transmiten los valores de las marcas de forma directa al consumidor.

El contact center está ganando protagonismo y la tendencia para los próximos años es que siga así. De hecho, ya se empieza a oír a quienes se refieren al contact center como un centro de experiencias, ya que se han convertido en el conector emocional de las marcas y los consumidores.

Claves para diferenciarnos de cara a nuestros clientes en 2019

JESÚS NÚÑEZ ARRANZ
Executive Director Directo, Digital,
Marketing y Experiencia para España,
Irlanda y Portugal de Liberty Seguros



Cuando me planteé redactar estas líneas, me pregunté cuáles serían las claves para diferenciarnos de cara a nuestros clientes en 2019. Barajé muchas opciones, temas que podían inclinar la balanza hacia un lado, hacia el otro... Finalmente me di cuenta de que la mejor respuesta era la siguiente: utilizar todas las herramientas que tenemos a nuestra disposición para estar a la altura de las expectativas de nuestros clientes. Así de fácil.

¿Así de fácil? Para nada. Si fuera así, todas las compañías lo estaríamos haciendo. Es un gran reto que combina muchos campos en los que tenemos que estar a la última para ofrecer, finalmente, un servicio excelente para nuestros clientes.

En primer lugar, tenemos que estar dispuestos a hacerlo, abiertos al cambio y a escuchar todos los puntos de vista para tomar las mejores decisiones. Pero no solo nosotros, sino todas las personas que forman parte de la compañía y que van a ser los protagonistas en todo aquello que hagamos. Ellos son la clave para lograr el éxito.

Para afrontar este reto debemos poner toda nuestra energía en estar preparados a nivel tecnológico y también a nivel cultural, debemos disponer de las herramientas y procesos necesarios para escuchar lo que nuestros clientes necesitan y esperan de nosotros, y además debemos trabajar en la digitalización, en la redefinición de todos nuestros procesos de cara al cliente y en automatizar tareas para poder dedicarnos a ser proactivos, a entender mejor toda la información que tenemos y a aportar un valor diferencial que haga que nuestros clientes

quieran quedarse con nosotros y que otros quieran formar parte de todo esto.

Eso es lo que nuestros clientes nos van a pedir. Es más, esto es lo que nuestros clientes esperan de nosotros y por eso tenemos que estar a la altura.

La sociedad en general -y la industria del seguro en particular- tendrán que digerir cambios estructurales en los próximos años que van a revolucionar nuestra manera de entender el negocio y también van a crear nuevas necesidades para nuestros clientes: vehículos autónomos, smart cities, nuevas formas de entender la movilidad, la propiedad y la forma de utilizar los servicios... nuevas formas de ver el mundo que van a transformar las cosas tal y como las conocemos. Lo sabemos. Somos conscientes y estamos preparándonos para liderar ese cambio

Tendremos que estar preparados para gestionar diversas demandas y necesidades de clientes corriendo en paralelo y hacerles frente a la vez. Y

“...debemos disponer de las herramientas y procesos necesarios para escuchar lo que nuestros clientes necesitan y esperan de nosotros...”

dentro de todo ello, la tecnología ha de funcionar aquí como un impulsor, como un aliado que nos permitirá ser más humanos, que elimine procesos tediosos para que podamos centrarnos en atender con cercanía a nuestros clientes, que nos permita adelantarnos a lo que necesiten y sorprenderles cuando menos lo esperen gracias a la información que ellos mismos nos dan a través de nuestras herramientas de escucha activa.

Los clientes son personas y quieren formar parte del proceso, quieren co-crear. Cuando contratamos un servicio damos por supuesto que éste funcione a la perfección, que se adapte a nuestras necesidades concretas, pero además queremos que nos sorprendan, que conozcan cuáles son los momentos importantes para nosotros con la marca, que nos aporten algo especial y diferente que no nos ofrecen otros.

Otra de nuestras claves es la innovación a través de la experiencia internacional que tenemos gracias a nuestra posición en 30 países, que trabajamos juntos y de manera transversal para aprovechar las mejores prácticas. Además, tenemos Solaria Labs, laboratorios de innovación con talento diverso de toda la organización que se dedican diariamente a pensar y crear nuevas soluciones fuera de la caja.

En cuanto a la accesibilidad, en Liberty Seguros hemos trabajado para que lo que nosotros llamamos omnicanalidad -estar siempre donde y cuando el cliente nos necesite- sea algo real, es decir, ofrecer una experiencia sólida y uniforme en todos nuestros canales.

Esto a día de hoy los clientes lo dan por sentado, pero con el camino que llevamos recorrido y nuestra capacidad analítica, somos capaces de ir un paso más allá, superando incluso lo que esperan de nosotros. Gracias a la analítica y la tecnología podemos predecir sus comportamientos, ser proactivos y crear productos personalizados y

“...Los clientes son personas y quieren formar parte del proceso, quieren co-crear. ...”

adaptados a la situación particular del cliente en ese momento de su vida ya que podemos prever necesidades y solucionarlas antes incluso de que éstas aparezcan. Esto significa no solo ofrecer un servicio excelente, sino tener mayor capacidad de sorprenderles.

Tenemos métricas objetivas y subjetivas que nos permiten entender qué partes de nuestras gestiones pueden automatizarse a través de la tecnología para dar mayor espacio al asesor para ser proactivo y ofrecer un servicio de mayor calidad.

Por tanto, para 2019 mis ingredientes son: creer en las personas como la clave para lograr el éxito, disponer de la tecnología adecuada para trabajar en la digitalización, la innovación y abordar el análisis de datos para dotar de mayor capacidad a los asesores y poner foco en la experiencia a través de la co-creación con clientes y mediadores para ofrecerles un servicio excelente y diferenciador, superando así sus expectativas y por supuesto, nutrirnos del potencial que supone para Liberty Seguros la colaboración a nivel global gracias al trabajo transversal entre 30 países de todo el mundo.

El futuro, hoy. Gestor digital remoto, reimaginando un nuevo oficio

GREGORIO PANTOJA LABRADOR
Director C. Center & Santander Personal
en Banco Santander



En un mundo cada vez más tecnológico y digitalizado donde las cookies te persiguen, los chats asoman en cualquier web ante el más mínimo intento de compra, las apps se comunican contigo a través de mensajes push, y la combinación de la inteligencia artificial y el machine learning han irrumpido con fuerza para resolver cuestiones básicas tradicionalmente gestionadas por personas, puede parecer que estamos ante el fin del gestor telefónico. Nada más lejos de la realidad. Tecnología y personas son la combinación perfecta para ofrecer una completa experiencia de cliente. Los últimos avances tecnológicos han logrado por fin “desrobotizar” al gestor, solucionando llamadas rutinarias como consultar el saldo de una cuenta corriente, agendar una cita en el médico o conocer el estado de un vuelo. De esta manera, los momentos de la verdad, donde es necesario poner al servicio del cliente habilidades como la empatía, la asertividad, la indagación, la gestión de la frustración o el tratamiento de cuestiones complejas, han quedado bajo el perímetro de actuación del gestor, revalorizando su aportación.

Fruto de un mejor tratamiento de los datos, los profesionales telefónicos cuentan ahora con mucha más información, no sólo para ofrecer un buen servicio al cliente, sino para sorprenderle. Es el ejemplo de las IVRs basadas en lenguaje natural que permiten anticipar al gestor el motivo de la llamada antes incluso de que se produzca la conversación entre éste y el cliente, lo que permite reducir el tiempo de conversación, dar una solución inmediata, y por tanto predispone al cliente a estar más receptivo a comprar productos y servicios.

Las organizaciones más avanzadas han sabido interpretar este nuevo paradigma y han transformado una profesión que empezó hace muchos años con el apellido “teleoperador”, evolucionó a “gestor”, y alcanza ahora su mayor grado de madurez de la mano del “gestor digital remoto”, un profesional que aporta entre otros aspectos:

- Personalización, gestiona una cartera de clientes
- Anticipación, determinados eventos disparan potenciales contactos
- Digitalización, yendo más allá del tradicional teléfono, ofreciendo servicio de videollamada, chat o muro, para que sea el cliente quien elija el modelo de relación que mejor se adapte a sus preferencias
- Servicio integral, puesto que está preparado para asesorar, transaccionar y comercializar cualquier producto o servicio de la compañía a la que representa

“...el machine learning han irrumpido con fuerza para resolver cuestiones básicas tradicionalmente gestionadas por personas, puede parecer que estamos ante el fin del gestor telefónico....”

Este nuevo gestor permite a las organizaciones un modelo de distribución homogéneo, muy eficiente, con un reducido cost to income y una alta productividad, y siempre basado en la confianza que aportan las personas lo que garantiza un modelo de relación sostenible a largo plazo. Esta nueva figura del futuro ya existe hoy, sólo el sector financiero en España ya cuenta con más de 4.000 gestores digitales en la actualidad y la previsión es duplicar esa cifra en los próximos años. Cabe esperar que pronto otras industrias emprendan este mismo camino y re imaginen los modelos de relación con sus clientes y el pilar fundamental apunta que será el de siempre... las personas.

De cara al futuro, el reto de este nuevo especialista será su capacidad para acelerar la incorporación a sus rutinas diarias de todas las nuevas tecnologías que vayan viendo la luz en los próximos años, facilitando la transición digital de determinado perfil de cliente, contribuyendo a la transformación de sus empresas y su propio crecimiento como profesional, para continuar siendo pieza clave para que los clientes con los que interacciona recomienden sin dudarlos las firmas para las que trabajan.

“...siempre basado en la confianza que aportan las personas lo que garantiza un modelo de relación sostenible a largo plazo...”

“... el reto de este nuevo especialista será su capacidad para acelerar la incorporación a sus rutinas diarias de todas las nuevas tecnologías ...”

Operaciones, innovación y transformación digital



JOSÉ MARÍA PÉREZ MELBER
Director General Atento EMEA

Que estamos inmersos en un proceso de Transformación es algo más que evidente desde hace mucho tiempo. De hecho, este proceso lleva interiorizado en nuestras vidas más tiempo del que somos capaces de medir como recuerdo espontáneo.

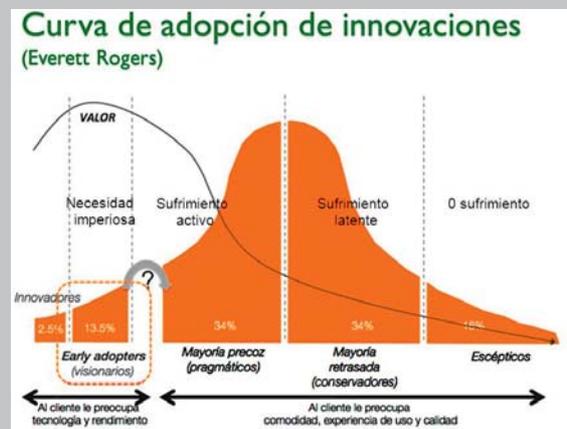
Sin embargo, quizás no seamos tan conscientes de que este proceso ya ha entrado en una segunda fase. Una vez salvadas ciertas brechas digitales, ahora nos encontramos en un momento de Aceleración Digital, lo que en su momento denominamos el Ahora Digital; no hablamos de futuro, es un presente real, en el que cada vez se estrecha más la brecha entre lo que decimos y lo que hacemos.

Este Ahora Digital ha sido posible gracias a un proceso donde la globalización y la accesibilidad a la tecnología han posibilitado que podamos convertir nuestro sector de atención al cliente en uno de los más punteros en la implementación de los desarrollos tecnológicos más vanguardistas e innovadores, gracias a la reconversión de nuestros modelos de negocio y a realizar un restyling de nuestra marca como sector, de nuestro sello de identidad. Esto nos ha permitido ser capaces de demostrar a nuestros clientes que somos uno de los sectores más competitivos, modernos y rápidos en la adopción de nuevas demandas tecnológicas (tanto de usuarios como de clientes finales), situándonos a la cabeza del ranking de diferentes modelos, como la curva de adopción de la tecnología de Rogers.

Los cambios en los modelos de relación usuario/marca y la introducción de las API´s y web

servicios han posibilitado la generación de robustos ecosistemas tecnológicos que dotan a nuestros customer journeys de capacidades de eficiencia y mejora continua (gracias a una importante inversión en innovación). Es un hecho consumado que el aprendizaje continuo nos lleva a reingenierías constantes de gestión y a la entrada del ámbito consultivo (consultoría y asesoramiento permanente) para poder llevar a cabo rápidas entregas de mejoras en los procesos en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

En este punto, debemos subrayar la necesidad y capacidad de introducir elementos consultivos que, además, suponen también nuevas formas de gestión que dotan a nuestro sector de visión de proyecto y entrando en la difusión tanto interna como externa de metodologías ágiles que posibiliten entregas inmediatas construyendo productos mínimos viables.



De hecho, es posible que nuestro sector, sea uno de los primeros en haber trabajado bajo estas metodologías, aunque de una forma inconsciente, apremiados por los ritmos de entrega, pero sin haber teorizado sobre el método.

En cuanto a los avances tecnológicos, contamos con nuevos protagonistas de nuestro día a día, como el procesamiento del lenguaje natural (NLP, por sus siglas en inglés); nuevos canales de comunicación, como la mensajería instantánea; los sistemas web RTC, dotados de inteligencia de negocio para su lanzamiento en la navegación del propio cliente y en los que a veces 'detrás' habrá una persona y otras un BOT; entornos de robotización de procesos (RPA) y elementos de biometría en procesos de verificación de identidad. Todos estos avances, que en muchos casos son la combinación perfecta entre lo humano y lo automático, son algunas de las principales tendencias que la tecnología y su accesibilidad han introducido en nuestros modelos de negocio.

Pero, como ya hemos comentado, la aceleración del Ahora Digital nos permite afirmar que si hoy hablamos de biometría, quizá mañana estaremos hablando de aplicación de tecnología blockchain, o que donde antes recibíamos llamadas de clientes, ahora son asistentes virtuales los que nos comunican para temas de bajo impacto y, por qué no, quizás el asistente virtual acabe hablando con nuestro BOT y siendo evaluado por un sistema automático basado en Speech Analytics.

El mundo online, nada ajeno a todo esto, cada vez cobra más relevancia. Y la web y todo lo que la rodea, se ha posicionado como principal fuente de alimentación de estrategias, sin dejar de lado lo que las APPs están suponiendo en los modelos de relación cliente - marca.

La innovación continua y toda nueva tecnología donde mayor impacto tiene es en la operación. Operaciones cada vez más complejas que buscan la eficiencia, la vinculación del cliente, el incremento

“...si hoy hablamos de biometría, quizá mañana estaremos hablando de aplicación de tecnología blockchain...”

cuantificado de esta vinculación y ser motor de generación de experiencias.

Estas operaciones son cada vez más dependientes de las personas, paradójico en un entorno cada vez más tecnológico, ya que la aportación de valor de nuestros expertos, posibilita que la gestión de las máquinas cobre sentido, objetivos y coherencia. Son operaciones cada vez más medidas con inteligencia (¿artificial?), que dotan a nuestros proyectos de referencias filosóficas adaptadas al mundo de la analítica, análisis, a priori, donde establecemos premisas de comportamiento basado en algoritmos de estudios pasados y análisis posterior, en los que somos capaces de medir nuestros éxitos algorítmicos, así como contar con información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones futuras.

Pero todo esto en entornos inmediatos donde sistemas BI posibilitan la ordenación de la información en cuadros de mando de decisión.

Estamos en un momento dulce donde la perfecta conjunción del conocimiento de la aplicación de la tecnología en el negocio, nos puede diferenciar y generar una aportación de valor para satisfacer la demanda del mercado.

No perdamos de vista la necesidad de analizar, ser ágiles en las entregas y, sobre todo, provocar la reinención continua de nuestras personas.

Cómo seguir enamorando al cliente en la próxima era CX

JOSÉ SERRANO GALLEGO
CEO IZO España



La globalización, la digitalización, la inteligencia artificial, el autoservicio, el Big Data, el cumplimiento normativo y una economía cambiante, están situando a las compañías en un punto de inflexión donde la única certeza es que la Experiencia de Cliente definirá el futuro de las organizaciones. Cada una de estas variables tiene el poder de impactar dramáticamente en los clientes y cambiar la forma en que interactúan con las marcas. Una combinación adecuada de todas ellas es determinante para impactar positivamente en la experiencia que vive el cliente y definir cómo será su relación con la compañía en términos de vinculación, fidelidad y recomendación.

#1 “La Experiencia del cliente “LA NUEVA NORMALIDAD”

Dentro de este contexto, la Experiencia de Cliente deber convertirse en la nueva normalidad para las compañías, no ser una tendencia, dejar de ser una moda, un concepto “actual” y pasar a ser la NUEVA NORMALIDAD, el día a día de todas y cada una de las personas que forman la compañía, desde el CEO, pasando por todas las áreas, con y sin contacto con el cliente, la experiencia de los clientes se genera en toda la compañías, en todos sus impactos publicitarios, en sus contratos, en sus emails, en sus tiendas, contacts centers, resumiendo en todas y cada uno de los impactos que nuestros clientes viven en su relación.

Además, los clientes se están moviendo hacia una economía de experiencias donde valoran más la experiencia que viven con la marca que el propio producto, el servicio o el precio. El cliente de hoy quiere y demanda hacer negocios con las marcas

que le generan una experiencia diferente, y que además se lo ponen fácil, requieren aún más si cabe una “personalización” y les atrae cada vez más las organizaciones que saben cuáles los aspectos que más valoran le vinculan emocionalmente, en resumen, el cliente quiere que nos ganemos su “corazón”.

Esto, sumado a la creciente preferencia de consumo a través de modelos suscripcionales como Spotify, Amazon o Netflix, donde la flexibilidad para cancelar el servicio correlaciona su supervivencia a la generación de una experiencia de cliente constante, está conformando un ecosistema donde superar las expectativas del cliente es cada vez más trascendente.

Las marcas deben establecer la Experiencia de Cliente como una prioridad a todos los niveles, donde toda la empresa debe tener mentalidad y enfoque CX.

“...los clientes se están moviendo hacia una economía de experiencias donde valoran más la experiencia que viven con la marca que el propio producto...”

Para poder alcanzar una “normalidad en la estrategia de experiencia de cliente, es necesario abordar todas y cada una de las siguientes piezas del puzzle que forma una verdadera “estrategia de orientación al cliente”.

#2 “Desarrollar Modelos de Experiencia Integral”

Es necesaria llevar a cabo una transformación cultural, impregnada en toda la compañía, que propicie el desarrollo de modelos CX integrales que permitan que las empresas generen en sus clientes experiencias positivas de principio a fin de la relación y más allá de una deseada omnicanalidad sin fisuras. Es imposible brindar experiencias memorables y excelentes al cliente si no se diseña un modelo integral donde se tenga en cuenta a los empleados, el servicio, los canales, la tecnología y, por supuesto, la voz del cliente.

#3 “Accionar y “Traccionar” información del cliente en Tiempo Real”

Los modelos integrales de Experiencia de Cliente tendrán un mayor acceso a los datos del consumidor lo que supone una gran ventaja competitiva. Obtener y analizar información sobre el cliente (tanto estructurada como desestructurada) para accionar mejoras y tomar decisiones en tiempo real, generará un circuito de retroalimentación positiva: las experiencias positivas pueden generar más datos, que a su vez, conduce a experiencias aún mejores.

#4 “Desarrollo de plataformas CX de gestión Mixta”

La mayoría de las compañías “pecan” de no tener integradas las experiencias que viven sus clientes en la relación de su día a día. Una experiencia fragmentada en la relación, supone directamente la creación de clientes insatisfechos, con 0 vinculación con la marca.

Por tanto, un Desarrollo integral de la Experiencia requiere de un modelo de gestión que involucre y haga convivir la tecnología con las personas.

La automatización de procesos robóticos con tecnologías RPA, ayudarán a compañías a eliminar interacciones repetitivas y de bajo valor, que repercutirá en que la atención humana cobre un papel mayor si cabe.

“...Una experiencia fragmentada en la relación, supone directamente la creación de clientes insatisfechos...”

Las empresas utilizarán con mayor frecuencia análisis predictivos para crear Experiencias personalizadas, apoyándose en la Inteligencia Artificial/Bots , y en Modelos de gestión bajo entornos de Machine Learning.

El reto está en saber diseñar un modelo mixto de convivencia entre automatización e inteligencia artificial y la necesaria humanización de la experiencia que impregne de emoción y empatía la relación con el cliente.

#5 “Convertir La Experiencia del Empleado en una prioridad estratégica”

Compañías como Disney, Virgin, Zappos o Ritz, son conocidas por involucrar a sus empleados en la generación de experiencias únicas para sus clientes. Cada persona de la organización sabe cómo su trabajo impacta en la experiencia que vive el cliente y está capacitado para ofrecer un servicio que supere las expectativas del cliente.

Por tanto, para seguir enamorando al cliente, no debemos perder de vista nunca estas 5# reglas que definen la relación y la vivencia de los clientes con las marcas.

Si conseguimos una estrategia única, logramos la necesaria cultura organizativa, involucrando al empleado, creando una experiencia integral, asociando la inteligencia del dato de los clientes en tiempo real, estoy convencido que lograremos ser un referente para nuestros clientes y ofrecerles una experiencia diferenciadora y vinculante a lo largo del tiempo.

Modelos de prestación de servicios de BPO en escenarios de mayor digitalización

MANUEL SOLÉ

Head of Customer Service de Iberdrola



Todos los proveedores de BPO miden el rendimiento de cada cliente o servicio en función de los ingresos que obtienen por cada hora de servicio prestado.

Desde mi punto de vista no está mal hecho, aunque parezca muy simple y básico, porque el principal elemento de coste de los servicios prestados son los salarios y el coste de la seguridad social de los recursos humanos que contratan. Este coste, dependiendo del servicio, representa entre el 55% y el 76% del precio.

Muchos clientes han acordado con sus proveedores de BPO diferentes modelos de retribución: precio por hora, precio por evento y hasta precio por cliente en cartera, pero al final todas las empresas de BPO hacen lo mismo: calculan el ingreso por hora de servicio prestado y si este ingreso no cubre el coste directo de personal más un porcentaje para pagar los gastos generales y un beneficio que cubra el coste del capital invertido, el cliente y el proveedor se verán en la necesidad de revisar no solo el modelo de retribución sino también los precios acordados.

Uno de los modelos de retribución más común es el de precio por evento, que normalmente se determina en función de su duración, el nivel de servicio establecido y otros objetivos como pueden ser la satisfacción de los clientes o el índice neto de recomendación.

La duración del evento, abreviado como TMO en español o AHT en inglés, incide directamente en el coste del servicio y lo ideal es que para cada evento se determinara un precio de manera que los

ingresos de un proveedor o los costes de un cliente fueran:

Facturación =
 N° de Eventos Tipo 1 x Precio Evento Tipo 1 +
 N° de Eventos Tipo 2 x Precio Evento Tipo 2 +
 ... + N° de Eventos Tipo N x Precio Evento Tipo N.

Este tipo de modelo de facturación al final ha ido simplificándose al crearse un “Evento Promedio” y un único precio de forma que la facturación sea más sencilla de calcular:

Facturación = N° de Eventos x Precio Evento Promedio.

Este modelo es el más común, ha funcionado muy bien hasta ahora y ha tenido mucho éxito ya que es más fácil contar la cantidad total de eventos que determinar la cantidad de eventos particulares a partir de una de las codificaciones, que además no siempre son precisas.

“...Al desaparecer los eventos más sencillos del servicio, generalmente los de TMO más corto, el precio por evento tipo se desvirtúa al aumentar el TMO del evento promedio...”

El problema surge, y esta surgiendo ahora más que nunca, cuando empiezan a desaparecer ciertos tipos de eventos que antes se atendían casi exclusivamente con recursos humanos y ahora, y cada vez más, se atienden automáticamente a través de opciones de autoservicio en las nuevas IVR de lenguaje natural, en las áreas privadas de clientes de las páginas web de las compañías, en las aplicaciones digitales de los móviles inteligentes y a través de robots. Veamos por que.

La verdadera fórmula de la facturación del servicio debería haberse escrito como:

Facturación =

$$\text{N}^\circ \text{ de Eventos Tipo 1} \times \text{Precio Minuto} \times \text{TMO Evento 1} +$$
$$\text{N}^\circ \text{ de Eventos Tipo 2} \times \text{Precio Minuto} \times \text{TMO Evento 2} +$$
$$\dots + \text{N}^\circ \text{ de Eventos Tipo N} \times \text{Precio Minuto} \times \text{TMO}$$
$$\text{Evento N.}$$

Donde el Precio Minuto es constante.

De esta forma es fácil ver que si desaparecen los eventos de TMO bajo, el precio del evento promedio se “desajusta” más y más respecto al promedio del TMO real.

Si los contratos no incluyen cláusulas que revisen retroactivamente el precio del Evento Promedio, considerando los cambios del mix de llamadas, nos encontraremos con servicios en pérdidas económicas para los proveedores de BPO, negociaciones del precio del evento promedio de forma repetida y de “devoluciones” de servicios por parte de los proveedores de BPO, como ya estamos empezando a ver en el mercado.

“...La creación de un evento promedio como elemento de facturación es útil pero conlleva ciertos riesgos para los proveedores de BPO...”

“... Da igual cual sea el modelo de facturación, al final todos los proveedores de BPO calculan el ingreso por hora de servicio...”

La nueva revolución tecnológica y la diversidad generacional definirán a las empresas en 2019



ALEJANDRO VIGIL
CEO de SELECTIVA

Las empresas están afrontando una gran transformación en sus equipos. El origen de este cambio lo encontramos, por un lado, en la nueva revolución tecnológica que ha provocado movimientos en las plantillas de las organizaciones y un rediseño de sus procesos de trabajo. Y, por otro, el envejecimiento de la población, uno de los rasgos demográficos más preocupantes de nuestro país. Cada vez hay más personas mayores en edad de trabajar generando una diversidad generacional en las plantillas que hasta ahora nunca habíamos visto. Ante esta situación, considero que es muy importante no despreciar a los empleados por el mero hecho de tener una determinada edad, sino valorarlos por su talento y establecer estrategias para que todas las generaciones convivan y trabajen conjuntamente.

Afrontar esta situación es un reto que las organizaciones debemos asumir, generando estructuras laborales que satisfagan las necesidades de todos y que estén al mismo tiempo alineadas con el negocio. Es muy importante saber generar una cultura colaborativa, a la vez que se empodere a cada una de las personas. Debemos ser conscientes de que los empleados tienen valores, competencias, prioridades e intereses diferentes. Por ejemplo, percibo que los más jóvenes nos exigen más flexibilidad a la hora de trabajar y rechazan las jerarquías, mientras que los seniors están más preocupados por no quedarse atrás en materia de innovación.

Algunas de las tendencias que observo para 2019 pasarán por poner a los empleados en el centro de la organización a través de nuevas formas de colaboración, nuevos puestos más flexibles y

transversales y creando nuevos programas de desarrollo de carrera que motiven a cada generación. Todo esto sin olvidar la importancia de establecer indicadores para medir el impacto de estas estrategias, si funcionan o no para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de acción.

Es, por tanto, el momento de la transformación en las prácticas del área de Personas, donde la tecnología jugará un papel muy importante de cara tanto a la retención como la atracción del talento. Los procesos podrán ser más estratégicos y analíticos para poder conocer mejor a las personas, ya sean candidatos o empleados. Hablo de preferencias, estilos de vida, valores o motivaciones, que nos permitirán saber si van a encajar con la filosofía, misión y valores de la empresa.

“... Es muy importante saber generar una cultura colaborativa, a la vez que se empodere a cada una de las personas ...”

Fruto también de esta nueva revolución tecnológica ha surgido la necesidad de incorporar nuevos perfiles polivalentes y crear nuevos sistemas de formación personalizada que permitan el desarrollo continuo de los trabajadores.

La llegada de la Inteligencia Artificial, por ejemplo, creará nuevos puestos de trabajo en sectores como la salud, hostelería, contact center o industria. Estos mercados demandarán empleados más profesionalizados, con competencias más creativas e innovadoras, y que aporten un valor añadido. Estos perfiles convivirán con máquinas que se encargarán de realizar las tareas más repetitivas, concretas y específicas para las que previamente hayan sido diseñadas y programadas.

Las organizaciones tradicionales, donde todas las personas tienen definido y asignado un puesto de trabajo con unas funciones concretas, acabarán desapareciendo. Los equipos no se construirán con personas con funciones fijas o estáticas, sino con las habilidades necesarias para sacar adelante el proyecto. Es aquí, también, donde los profesionales del área de Personas podrán aportar ese valor añadido a sus organizaciones utilizando, por ejemplo, herramientas como People Analytics, que les ayudará, entre otras cosas, a identificar competencias y capacidades para establecer planes

“...mercados demandarán empleados más profesionalizados, con competencias más creativas e innovadoras, y que aporten un valor añadido...”

de desarrollo de carrera o itinerarios formativos personalizados.

Está claro que el próximo año se presenta apasionante con las transformaciones que estamos viviendo. Pero más allá de verlas como un problema debemos plantearlas como una oportunidad de cambio y mejora

LOS EXPERTOS EN RELACIÓN CLIENTE OPINAN SOBRE EL 2019



Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

gerente@aeerc.com | www.aeerc.com

