

| www.aeerc.com |



LOS EXPERTOS EN RELACIÓN CLIENTE OPINAN SOBRE EL

2020

#tendenciasAEERC2020

LOS EXPERTOS EN RELACIÓN CLIENTE OPINAN SOBRE EL



| www.aerc.com |



ae^{er}c
Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes



PRÓLOGO

El mundo está viviendo un período radicalmente nuevo donde la velocidad exponencial de los cambios están transformando los modelos de negocio. Un nuevo contexto donde las tendencias dejan de ser factores de certeza en los procesos de decisión y donde nuevas culturas basadas en la experiencia, la innovación y la ejecución, cobran mayor relevancia.

La tecnología y, especialmente, cómo será todo su entorno, será la catalizadora principal del futuro más inmediato, con avances hacia la computación cuántica, el 5G y los desarrollos en ciberseguridad o Inteligencia Artificial. En concreto, las tecnologías de conectividad e internet como el 5G o el 'internet de las cosas' protagonizarán un crecimiento sin precedentes.

Además del debate sobre los robots y automatización y sobre qué fórmulas se usarán para ir haciendo más productiva la economía, sin causar daño en el empleo -uno de los elementos de debate-, que impactado por los avances tecnológicos, tendrá como reto el crecimiento de la fuerza humana de trabajo frente la industria global de robots y automatizaciones.

Este entorno es aún más importante para los Servicios de Atención al Cliente, que como primer exponente y cara visible de las marcas, deben actualizar sus capacidades de evolución constante de propuestas para generar la conexión con los clientes y consumidores. Aspectos como la voz, la hiperpersonalización y la eficacia, se van a convertir en activadores cada vez más relevantes en el proceso de generar experiencias positivas en las interacciones.

Desde la Asociación Española de Expertos en Relación con Cliente (AEERC) lanzamos una 2ª edición de las Tendencias en el Contact Center de cara al 2020, donde recogemos de la mano de profesionales de primer nivel de la industria de atención al cliente, su visión y perspectiva, con el objetivo de que esta publicación pueda contribuir no solo a mejorar el conocimiento de los lectores, sino también, ayudar a la aceleración de nuevas iniciativas y proyectos que puedan revertir en mejorar el valor de la industria al mercado y los clientes.

En esta nueva edición, hemos planteado a estos profesionales su valoración de las nuevas tendencias, que, desde su perspectiva, van a marcar el año 2020 y el futuro próximo, con un contenido que pueda ser diferencial y que aporte valor para los lectores, abordando temas candentes en la industria de Contact Center y elementos innovadores de futuro en diferentes áreas como operaciones, innovación, personas y talento, formación, mercado, tendencias, tecnología, RSC, internacionalización, estrategia, etc.

A los participantes, les hemos planteado que den respuesta a la siguientes cuestiones:

- ¿Como será el 2020?
- ¿Cambios que se van a producir en el 2020?
- ¿Estrategia para afrontar el 2020 y siguientes años?
- ¿Prioridades en el 2020?

Desde la Asociación Española de Expertos en Relación Clientes, estamos convencidos que para anticipar los futuros cambios y asegurar una buena ejecución, ediciones como esta, pueden ser de utilidad para otros profesionales y empresas de nuestra industria.

José Francisco Rodríguez
Presidente de la Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

#tendenciasAEERC2020



índice

#tendencias

José Francisco Rodríguez

Presidente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes.

María Luisa Merino

Gerente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes.

Herènia Casas

Customer Satisfaction Manager Adevinta Spain

Alfredo Redondo

CEO de Altitude Software.

Susana Vázquez

Directora Operaciones Multirriesgo Asitur Asistencia.

José María Perez Melber

Director General Atento EMEA. Vocal AEERC.

Silvia Gayo.

Sales Customer Services and Telemarketing Operations. Directora AXA España. Vicepresidenta AEERC.

Pedro García Tesón

Director del Contact Center de Bankia. Vocal AEERC.

María Esteban Goutayer

Directora del departamento de Atención al cliente EDP.

Evaristo Canete

Director de Operaciones y Transformación EMERGIA.

Carmen Hinchado Polanco

Directora de Atención al Cliente, Endesa.

José Enrique Rey Sánchez

Responsable de atención al cliente interno Eroski.

Ainara Llona Iraragorri

Responsable Servicio Atención Cliente Eroski-Caprabó.

Julio López Bermúdez

SAC cliente externo Caprabó.

Cristina González Hipólito

Directora General Fundación Integralia DKV. Vicepresidenta AEERC.

Paula Toural

Directora de Experiencia de Cliente en Globalia.

Rui Marques

CEO de GoContact.

Raquel Serradilla

Board Advisor Gocontact y Vicepresidenta AEERC.

Angel Vázquez García

Socio Director Grupo eCUSTOMER - Analytical Tribe.

Cesar López

CEO para España y LATAM de GSS (Grupo Covisian). Vocal AEERC.

Alfredo Villanova Barluenga

Director Gerente Ibercaja.

Manuel Solé

Jefe Departamento de Canal No Presencial de Iberdrola. Vicepresidente AEERC.

Laurent Etcheverry

Director General IFAES.

Susana Sánchez Herrán

Directora General de Ilunion Contact Center BPO.

AEERC2020

José Serrano

CEO de IZO España. Vicepresidente AEERC.

Enrique García Gullón

Director General de Konecta.

Juan Manuel Vaquero

Director de Operaciones y Servicios al Cliente
Kyocera Document Solutions España.

Mercedes Chalbaud Beraza

Directora de Desarrollo de Negocio de Lanalden.

Jesús Núñez

Director de Directo, Digital, Marketing y Experiencia
de Liberty Seguros para España, Portugal e Irlanda.
Vocal AEERC.

Juan Carlos Ardanaz

Director Comercial Madison.

Iñigo Arribalzaga Totorica

CEO España, Portugal, Italia y LatAm Majorel

Javier Llosá Guillén

Director General Odigo Iberia.

Santiago Muñoz-Chápuli Oriol

Socio Fundador. ON Soluciones.

Miguel Angel Carrasco

Director de Atención al Cliente de Orange España.

Maite Font Grandía

Directora del Contact Center de Pelayo. Vocal
AEERC.

Raúl Fernández Reinoso

Spain Customer Services Director en SAGE.
Vicepresidente AEERC.

Gregorio Pantoja

Director Contact Center & Santander Personal en
Banco Santander. Vicepresidente AEERC.

Jenny Troncal Reche

Contact Center Manager SAREB.

Oscar Sánchez Martínez

Contact Center & Digital Channels Business Expert.
Securitas Direct.

Alejandro Vigil

CEO de Selectiva-Triangle en España. Vocal AEERC.

Esmeralda Mingo

Directora General de Sitel Ibérica. Vocal AEERC.

Agustí Moliás

Socio Director Contact Center Institute. CEO
Smartex.

Alejandra Revenga Sainz

Directora de Operaciones de Stream Mobile.

Pedro Rodríguez Swanson

Director Comercial de Teleperformance España.

Juan Brun

General Manager Transcom España y Portugal.

Sandra Gibert Solans

Directora General Grupo Unísono.

Pedro Mateos

Customer Experience, Digital Transformation and
New Mobility Services Director en Volkswagen.



ALCANZAR LA MADUREZ DIGITAL, EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA DE CONTACT CENTER

José Francisco Rodríguez

Presidente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

Las empresas y las marcas no pueden usar simplemente la imaginación para pensar en el futuro y tienen que estar preparadas para los cambios. El futuro pasará por muchos cambios ya que el avance de las nuevas tecnologías lo va a permitir, pero no podemos olvidar que los clientes también lo esperan.

La apuesta por la transformación digital más allá de suponer mejorar en los procesos y eficiencias, está facilitando la digitalización del sector y aportando otras muchas ventajas que desde mi punto de vista, tienen el eje en la conectividad y su potencial para ofrecer productos y servicios a la carta y por tanto, aumentar la cifra de negocios, de clientes y reducción de costes.

El impacto de la tecnología en las expectativas de los clientes no es un concepto nuevo. La proliferación de la inteligencia artificial (IA) en la vida diaria, así como las recomendaciones personalizadas de productos y los asistentes personales activados por voz, suben la apuesta para que las empresas superen la experiencia del cliente de extremo a extremo como elemento diferenciador competitivo, de hecho más del 75% de los clientes dicen que **la experiencia que ofrece una empresa es tan importante como sus productos y servicios.**

El papel de las personas da un paso hacia adelante, las encuestas ya indican que más del 70% de los agentes de Call Center consideran que su actividad es más relevante que hace un par de años. Cuando los clientes esperan un compromiso personalizado, conectado y rápido, los agentes

tienen que hacer mucho más que tan solo atender la mayor cantidad de casos o llamadas en el menor tiempo posible. Más allá de la capacitación y la tecnología, hay un aspecto quizás menos tangible de la transformación de los agentes y que tiene que ver con la perspectiva de desarrollo profesional que no parecen ser evidentes aún y que sin duda, será uno de las claves futuras. La incorporación de conceptos como equipos de alto rendimiento en el Contact Center va a suponer un elemento diferenciador.

El impacto de la IA va a adoptar un papel cada día más importante. En las empresas se va a producir una cada día mayor limitación de las tareas manuales. La mayoría de los responsables de Contact Center creen que automatizar las tareas rutinarias les permitiría centrarse en un trabajo de mayor valor. No pensemos que la IA es un software que se implanta y resuelve nuestros retos, sino que tenemos que considerar la Inteligencia Artificial, como un conjunto de procesos tendentes, no solo a automatizar procesos sino a contribuir a mejorar los modelos de atención desde la perspectiva de cliente, y por tanto, es imprescindible la implicación de los equipos del Call Center tanto en la definición de la estrategia, como en el desarrollo de los casos de uso. En este contexto los chatbots basados en IA cobrarán un mayor papel en el servicio al cliente por lo que poner foco en su integración, también desde la perspectiva del agente; es imprescindible.

Hay otro elemento que sufrirá una evolución. El cliente promedio ahora utiliza entre 8 y 10 canales diferentes para

comunicarse con las empresas. Se está produciendo en la actualidad una carrera en las empresas por para satisfacer las expectativas omnicanal. Y la pregunta es ¿debemos invertir en cada nuevo canal que aparece a cualquier coste?

Los clientes esperan experiencias consistentes en los canales, con las mismas capacidades y compromiso contextualizado basado en las interacciones anteriores.

Sin duda los canales como el teléfono o el correo electrónico, tienen una adopción casi universal y además han mejorado tanto la calidad como sus capacidades, compitiendo en el paradigma de “lo quiero ya y ahora” con los canales digitales y es por ello que se seguirán manteniendo como canales de preferencia en el futuro. La mayoría de las marcas ya utiliza las redes sociales, el texto de SMS y las aplicaciones de mensajería, como WhatsApp y Facebook Messenger y en un futuro cercano estos canales digitales se van a completar con los canales chat móvil y soporte de video. Así mismo el uso de asistentes personales activados por voz, verá un crecimiento muy destacado y hay que considerar estos canales en la estrategia futura y por supuesto los portales de autoservicio, que es cierto que ya es un clásico de nuestra industria, pero que con las nuevas tecnologías tendrán que estar en el foco de su adaptación sobre todo desde la perspectiva de experiencia de cliente y resolución. Los canales telefónicos, email y redes sociales con formularios van a estar en la estrategia de las marcas y de sus proyectos de transformación digital y los asistentes de voz, tienen que avanzar en la integración con las operativas de atención al cliente.

Finalmente, la perspectiva del futuro cliente se va a ver marcada por el cada día creciente adopción del dispositivo móvil en las relaciones de los clientes y consumidores con las empresas y las marcas. Los clientes se van a convertir aún más en el rostro de las marcas desde su capacidad de prescripción. No va a ser ninguna sorpresa que los productos y las interacciones a través del móvil, mejoren los servicios actuales, de manera que se van a producir importantes inversiones en estos procesos, tanto desde la perspectiva tecnológica como sobre todo, de experiencia y adaptación al cliente. Parte de estas inversiones irán dirigidas incorporar nuevas analíticas, potenciando sobre todo el tiempo real y el acceso de los agentes a compartir con los usuarios la interacción.

Sin duda, **los estándares de futuro para el servicio de atención al cliente se basarán en un compromiso rápido, personalizado y conectado** –en cualquier momento y en cualquier lugar–, con profesionales capacitados para contribuir a la propuesta de valor de la marca con un modelo de atención al cliente diferencial. La recomendación final es invertir en personas, en procesos y en tecnología para impulsar nada menos que una transformación.

Es evidente que todo el proceso de transformación requerirá una cultura de cambio. La transformación de nuestra industria, no es solo tecnológica. Quien domine la tecnología sin duda dominará una parte del terreno de juego pero en un mundo digitalizado, además de disponer de la tecnología será necesario ser excelentes en la gestión y desempeño de esta tecnología. Dicho esto y siendo conscientes de la progresión exponencial, debemos apostar por los procesos de reinención como una de las palancas de transformación cultural. Apostar por incorporar proyectos de “base cero en cambio radical”, pueden contribuir a acelerar estos necesarios cambios culturales.

Para finalizar, destacar los cambios que se producirán desde el punto de vista de las cadenas de valor y que cuyo objetivo será la conexión entre diferentes ecosistemas. Nuestras marcas tienen que explorar las conexiones digitales transversales, implicando no solo a los diferentes departamentos de la empresa, sino abrir esta transparencia a los proveedores tanto de tecnología como de servicios con el objetivo de definir nuevas estrategias globales y conjuntas, de manera que las ventajosas competitivas de estas alianzas permitirán crear experiencia a los consumidores y usuarios muy superiores; **el nuevo concepto será la Coevolución Digital.**

Las personas marcarán la agenda del futuro, y la tecnología será el habilitador y potenciador de las capacidades. La hibridación de ambos, y una buena política de cambio cultural que se base en la única realidad de la empresa que debería ser el producto y el cliente, puede resumir el futuro más inmediato de esta gran familia que es el Contact Center.



¿SERÁ 2020 EL AÑO EN EL QUE VOLVAMOS A LOS BÁSICOS?

María Luisa Merino

Gerente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes.

Aparentemente, hemos pasado de ser una industria basada en personas a un servicio fundamentado en la tecnología. Pero ¿realmente hemos cambiado tanto? La realidad es que nuestro negocio va, más que nunca, de aportar valor al cliente.

Comparto la opinión de Forbes de que la prioridad número uno para 2020 debe ser el customer engagement.

Los clientes no solo quieren transacciones, buscan algo más. Quieren confiar en las empresas y en la gente con la que hacen negocios. Quieren una asociación con compañías que se preocupen por él y que estén dispuestas, si fuera necesario, a ir más allá de lo obvio. Lo que puede suponer hacer un esfuerzo especial; un poco de trabajo extra, lo que sea necesario para probar al cliente que puede contar con tu empresa. Solo así se conseguirá esa vinculación especial con un cliente que es cada vez más rápido e inteligente, porque la información les hace tomar decisiones más inteligentes.

Pero además, y en contra de lo que era costumbre hasta el momento, el cliente ya no quiere que le trates como “cliente”. Lo que antes era un valor añadido (“usted es el cliente”, “el cliente lleva razón”, “mis clientes son lo primero para mí”) ahora se percibe como una deshumanización. Quiere ser especial para tu marca, no quiere ser un cliente más. Y no se trata solo de personalizar el servicio en base a la segmentación, sino de ser capaces de ofrecer al cliente esa confianza en cada interacción para que no se sienta una mera transacción. Con pasión pero con respeto.

Una relación fuerte con el cliente se basa en las expectativas. Solo yendo más allá de estas expectativas podrás enamorarle y sorprenderle. Una expectativa de servicio y de experiencia que está marcada por las principales marcas y no solo de nuestra propia industria: los clientes comparan nuestro negocio con el servicio que han recibido de alguien, cualquiera, en cualquier sitio. En muchas compañías se está ensanchando la distancia entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe y eso le resulta muy frustrante.

La tendencia nos dice además que el cliente busca que hacer negocios con una compañía sea lo más fácil posible. **La comodidad es esencial para cerrar una operación e incluso para fidelizar al cliente.** En el año 2020 cada vez más empresas y marcas buscarán la forma de crear esas experiencias más fáciles.

Y, cuando tenga una mala experiencia en el servicio, el cliente 2020 será más rápido que nunca en irse. Un 84% de los clientes se pasarían a la competencia después de 3 malas experiencias, y un 17% se cambiarán con tan solo una mala experiencia.

Es evidente el papel del servicio al cliente en el customer engagement, pero también es cierto que no hay una definición clara de lo que debe ser el servicio al cliente. Decir “demos un servicio extraordinario” no sirve como unidad de medida - ¿hasta dónde llegamos? ¿le damos al cliente TODO lo que nos pida? - En cada compañía debemos

definir qué es para nosotros el servicio al cliente y lo que queremos que el cliente experimente.

Todo esto, hay que decir, en la mayoría de los casos con unos márgenes de beneficio por transacción cada vez menores. Asegurar la estrategia de la compañía en cada interacción, conseguir el compromiso firme con nuestros clientes y elevar su experiencia con la marca a un coste operacional asumible implica mejorar la eficiencia operacional y apostar, sin duda, por la automatización.

Por eso ponemos el foco en la tecnología, y en especial en la Inteligencia artificial, como el motor que nos ayude a poder cumplir con esas expectativas cada vez más difíciles de alcanzar.

En 2020 veremos cómo las IVRs y Chatbots empujarán el auto-servicio. Y gracias a la mejora del lenguaje se convertirán en el aliado perfecto no tanto del cliente, si no para el agente, que aprenderá a comunicarse con la máquina y de esta forma dar la respuesta correcta al cliente. Esto unido con la información con la que contará el agente sobre el comportamiento previo del cliente (sus llamadas anteriores, sus compras pasadas, sus quejas etc) permitirá ofrecer un mejor servicio.

Pero a pesar de todos los avances que nos ofrece la tecnología emergente, como el auto-servicio o unos robots cada vez más chulos, la mayoría de los clientes todavía esperan comunicar con un humano en momentos de necesidad. Para tenerle contento debemos poner a su disposición los canales más demandados, como el teléfono, el livechat o el email. Muchas empresas se están enfocando tanto en el “nuevo consumidor” (también por un ahorro de costes) que deciden olvidar los canales tradicionales como el teléfono “asumiendo” que el cliente es 100% digital. Nada más frustrante que esto para un cliente con problemas.

Se pueden utilizar robots y no por ello “ser robots”. Es irónico pero en la época en la que todo lo basamos en un cliente digital, es cuando más necesitamos ser muy activos en crear relaciones. **Las empresas que combinen la automatización y digitalización con la psicología del cliente serán capaces de generar las experiencias más personalizadas, mejorar la satisfacción y generar más beneficios por venta.**

Obvia decir que si la tecnología es un posibilitador, para que la cultura enfocada al cliente funcione realmente la persona sigue siendo fundamental. El Servicio al Cliente no es un departamento, es una filosofía que debe abrazar todo empleado, desde el CEO al último en llegar. Todo el mundo debe saber cómo sus acciones y su trabajo afecta a la experiencia del cliente. Ese impulso extra que está pidiendo el cliente para vincularse con tu marca, al fin y al cabo va a ser el equipo quién deba ser capaz de darlo, quién debe estar dispuesto a ese esfuerzo permanente. Pero... esto no es nuevo, ¿verdad?



CÓMO TOMAR DECISIONES DE NEGOCIO CENTRADAS EN EL CLIENTE EN 7 PASOS Y 1 TEST

Herènia Casas

Customer Satisfaction Manager Adevinta Spain

En Adevinta nuestro centro de relación con clientes genera valor y es un activo estratégico que nos posiciona como organización orientada al cliente, frente a la competencia. Nuestra estrategia de compañía para el próximo año se apoya, entre otros, en un pilar fundamental: ofrecer la mejor experiencia posible a clientes y usuarios de nuestras plataformas. Es por ello, que somos una de las áreas con más colaboradores en la organización.

En un negocio online como el nuestro, donde los costes de producción e infraestructuras son limitados y relativamente estables - si los comparamos con otras industrias- el de los salarios es uno de los más significativos. Como líder del área, entre otras responsabilidades, me ocupo de que seamos percibidos, no sólo como un centro de coste, sino como un centro de valor.

Paso número 1: Enfocamos el futuro con energía y con una renovada estrategia en el área que innova en varios aspectos. Cobran fuerza planteamientos orientados a capturar y explotar la información del cliente y del usuario a lo largo de todo el customer journey, haciendo un foco explícito en touch points o momentos clave de su relación con nosotros. Nuestro objetivo es superar las expectativas de los usuarios y clientes que utilizan nuestras plataformas: Fotocasa, Habitaclia, Coches.net, Motos.net e InfoJobs, entre otras.

En mi opinión, el centro de relación debe influir el proceso de toma de decisiones corporativo con información clave

sobre cómo nuestros clientes y usuarios se relacionan con nuestros productos, nuestros servicios y, como consecuencia de ello, con nuestras marcas. Facilitar la anticipación a las necesidades y, ayudar de una forma efectiva y eficiente en la resolución de las fricciones e incidencias que puedan surgir en el camino es crucial.

¿Cómo apoyar el proceso de toma de decisiones con información clave de clientes y usuarios?

Los gestores están en contacto diario y permanente con clientes y usuarios y, por ello, conocen perfectamente qué les gusta y funciona y qué no. ¿Por qué, entonces, no incrementar su participación en la toma de requerimientos y en la propuesta de soluciones o priorización? Como área nos interesa acentuar e incrementar estos procesos para garantizar una experiencia global consistente. Por ello, identificar y colaborar con stakeholders clave- entre los que destacamos a los responsables del desarrollo de producto, responsables de experiencia de usuario, gerentes comerciales y gestores de facturación entre otros- es fundamental.

Paso número 2: Establecer unidades de trabajo multidisciplinar que “sienten al cliente a la mesa” durante la definición o revisión de servicios, por ejemplo, es clave para asegurar el éxito de la organización a través de una buena experiencia de cliente.

Paso número 3: Para facilitar el flujo continuado de este conocimiento, a otras personas en la organización, es

fundamental adaptar el sistema de clasificación de conversaciones al customer journey del cliente y del usuario. Así, una conversación puede versar sobre el registro a la plataforma, otra al momento de compra y, otra, a la publicación de anuncios, por ejemplo.

Facilitar el consumo independiente y on demand de esta información también es clave para que se utilice en la resolución de las necesidades de los usuarios: habilitar un dashboard sencillo que muestre de forma intuitiva, por qué motivos nos contactan clientes y usuarios y en qué momento del journey están. A través de este informe cualquiera en la organización puede conocer su situación y llegar a escuchar, por ejemplo, conversaciones reales sobre un tema en concreto entre gestor y cliente.

Las organizaciones sacan rendimiento de toda la información que tienen a su disposición (en distintos sistemas y de diferentes procesos) para garantizar una visión global de sus clientes. **Esta inteligencia de cliente se nutre de conocimiento generado en todas las áreas de la organización.**

Paso número 4: En la misma línea, ampliar el conocimiento del área para asegurar una mayor resolución en primer contacto es fundamental. Todas las consultas que puedan ser solucionadas desde el centro de relación, evitando transferencias innecesarias, contribuirían a generar una relación positiva con nuestros clientes.

¿Cómo anticiparnos a las necesidades de clientes y usuarios y ser más efectivos en la resolución de sus fricciones e incidencias?

Paso número 5: Una de las claves de futuro es estar disponible incluso antes de que el cliente o el usuario tome consciencia de su necesidad. Así, en cuanto la tiene ¡estás preparado! Con ayuda contextual y personalizada a lo largo del journey del cliente, un buen plan de content push y un site de estatus podemos afrontar este reto.

Paso número 6: Innova. En nuestro caso, la inteligencia Artificial se mantiene en escena. Con los aprendizajes iniciales de un primer Minimum Viable Product, planteamos pruebas que amplían su alcance. Continuamos programando

un agente virtual para dar respuesta a más necesidades y dudas. Así, liberamos el tiempo del equipo para lo realmente importante, construir relaciones de valor y a largo plazo con clientes y usuarios.

Paso número 7: Haz para tu cliente todo lo que esté en tu mano. Parece una obviedad, pero, con pocos clics, puedes publicar un anuncio por él o dejar su próxima compra preparada en el carrito. Las herramientas de simulación y co-browsing son un aliado fundamental para ello.

Mejorar la experiencia de empleado facilita la buena experiencia de cliente

Y estamos convencidos de ello. Por lo tanto, me hace mucha ilusión compartir una de las iniciativas que testaremos este 2020: el teletrabajo. Garantizaremos que nuestros gestores de atención puedan ofrecer la mejor experiencia trabajando desde su casa. En breve, podremos compartir con vosotros qué tal ha ido esta nueva aventura.

Ve el futuro con actitud customer centric, dedicado a generar experiencias inolvidables a mis clientes de hoy y de mañana ¿y tú?



PERSONAS Y TECNOLOGÍA, JUNTOS, GUIARÁN EL RUMBO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN 2020

Alfredo Redondo
CEO de Altitude Software

Si hay algo que caracteriza al sector de la atención al cliente es que se encuentra permanentemente envuelto en un proceso de cambio. Esto se debe, en primer lugar, a que su propia naturaleza está focalizada en las personas, en atender y entender a los clientes, por lo que está estrechamente influido por los cambios que se produzcan a nivel social y en el estilo de vida. En segundo lugar, porque la atención al cliente supone una actividad en la que la tecnología desempeña un papel fundamental, tanto en cómo se estructuran los distintos procesos como en la forma en la que se realizan las operaciones, y si hay algo que indudablemente caracteriza al siglo en el que vivimos es el despliegue tecnológico y la gran velocidad a la que nos movemos en este sentido.

En lo referente a la Atención al Cliente hay un cambio que viene manifestándose durante los últimos años: el usuario está en el centro de todo el proceso. El consumidor tiene ahora un rol proactivo. Nos encontramos ante una persona que sabe realmente lo que quiere y es capaz de exigirlo a las compañías. A su vez está activa en todo momento y lugar, conectándose desde cualquier dispositivo y a cualquier hora, en un entorno profesional o personal. Por eso, elige empresas con modelos de gestión flexibles que le faciliten el día a día y le permitan estar “always on”.

Con el horizonte puesto en 2020, desde mi punto de vista hay varios aspectos que guiarán la evolución del servicio de atención al cliente. Estas tendencias emergentes las podemos agrupar en tres categorías o ámbitos: cambios

tecnológicos, cambios en las compañías en general y cambios en las empresas del sector Relación Cliente.

Tendencias tecnológicas

En el ámbito tecnológico ganarán protagonismo tres tendencias cuyo despliegue está íntimamente interrelacionado y que, sinérgicamente, permitirá a las organizaciones ofrecer esa atención flexible y adaptada demandada por el nuevo perfil de usuario.

- **Cloud.** La generalización de la Nube traerá consigo la democratización y universalización de la tecnología, acercando los últimos avances a un mayor número de compañías, independientemente de sus recursos. Así, se convierte en el entorno perfecto para desarrollar y ejecutar multitud de aplicaciones que otorguen la flexibilidad y escalabilidad que tanto las empresas como las personas necesitan.
- **Inteligencia Artificial.** Junto al desarrollo de tecnologías analíticas, dará la oportunidad a las empresas de gestionar las interacciones de los usuarios de una manera más eficiente y rentable. La automatización y el desarrollo de soluciones basadas en IA permitirán que las operaciones diarias de los Contact Center sean más rápidas y precisen una menor intervención humana. Paralelamente, las herramientas analíticas aportarán insights sobre los usuarios objetivo de la compañía, poniendo a disposición de los agentes datos valiosos

(como preferencias, historial de interacciones, dudas recurrentes, resoluciones archivadas, etcétera) y favoreciendo una atención de mayor calidad y realmente útil para el consumidor.

- **Sociedad Digital.** El entorno online ofrece cada vez más posibilidades en el marco de la relación empresa-cliente. Por un lado, Internet procura múltiples opciones de comunicación entre ambos, favoreciendo un flujo de la información más directo, cercano y flexible. Cada vez más empresas incorporan nuevos canales, entre los que destacan las aplicaciones de mensajería instantánea, como Facebook Messenger, Slack, Microsoft Teams o WhatsApp entre otros. Estas opciones están ganando protagonismo, debido a que son aplicaciones con las que los nuevos consumidores están familiarizados y de las que perciben una sensación de respuesta rápida y, generalmente, de calidad. Para asegurar que estas expectativas se cumplan, las compañías deben implementar soluciones innovadoras que optimicen las operaciones del Contact Center. Aquí puede ser realmente útil la implementación de plataformas de gestión omnicanal, así como la incorporación de bots y RPAs que automaticen los procesos más sencillos y rutinarios. Asimismo, la Sociedad Digital también da acceso a un gran volumen de datos sobre los usuarios que, junto con las herramientas analíticas adecuadas, puede ofrecer a las empresas información valiosa que pueda ser utilizada para ofrecer una atención personalizada y más ajustada a sus clientes.

Tendencias en los servicios de Atención al Cliente de las compañías

Si ponemos el foco en las empresas y en la forma en la que se relacionan con sus usuarios, nos encontramos con un proceso de transformación digital que tiene como objetivo poder dar respuestas a las necesidades emergentes de los usuarios.

Las compañías son cada vez más conscientes de la importancia de ofrecer una atención “always on”, estando disponibles para el cliente siempre que éste quiera o necesite contactar con ella. En este sentido, la tecnología vuelve a desempeñar un rol fundamental. Gracias a la automatización de procesos y a la incorporación de bots en los Contact Center, las empresas pueden asegurar esta atención ininterrumpida.

Paralelamente, las organizaciones deben asegurarse de que los canales de comunicación abiertos para los usuarios cumplen con los máximos criterios de usabilidad. Vivimos en un mundo en el que cada vez nos comunicamos desde un mayor número de dispositivos diferentes y, muchas veces, utilizamos uno indistintamente de otro. Por ello, debemos estar tecnológicamente capacitados para asegurar la simplicidad, eficacia y resolución en todos los canales.

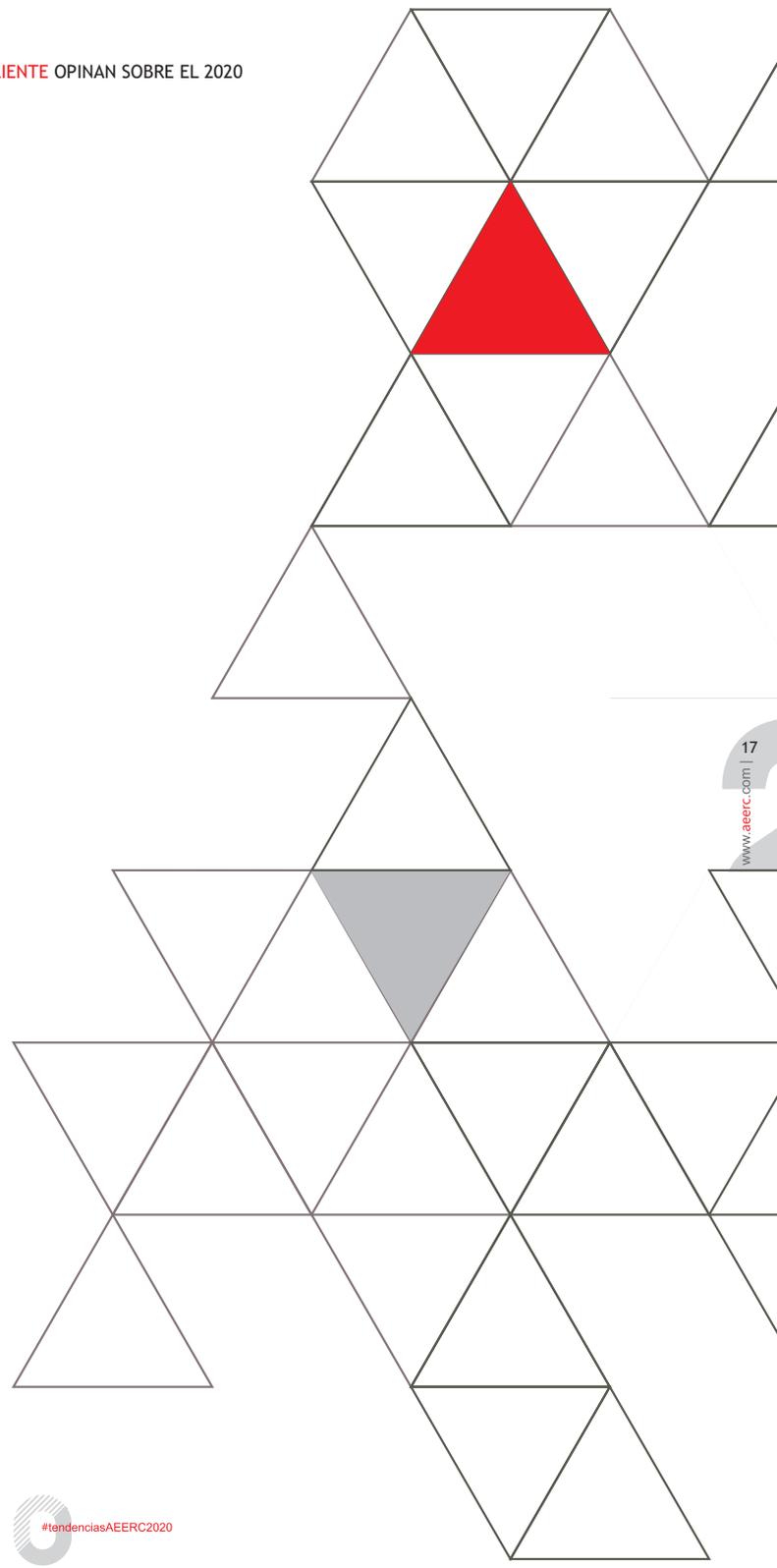
Tendencias en las compañías del sector Relación Cliente

Finalmente, el propio sector del Contact Center manifiesta las tendencias que marcarán su devenir el próximo año. Éstas serán:

- **Disolución de la frontera entre Inbound y Outbound.** El concepto de ambos entornos como tipo de comunicaciones separadas desaparece. En sustitución, aparece un concepto de comunicación sin barreras, más líquido y bidireccional, que puede dar origen al desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas entre compañías y clientes.
- **Cambio en el perfil especialista.** Se va a producir una transformación en el concepto de profesional especializado en atención al cliente. El agente se convierte en alguien orientado a resolver el problema del cliente, en general. Ya no se ocupará simplemente de su atención, sino de ofrecerle una solución resolutoria, rápida y satisfactoria independientemente de la consulta. De nuevo, las nuevas tecnologías son el aliado perfecto para ello, al permitir un acceso fácil y rápido a las fuentes de conocimiento.
- **Las fronteras entre profesionales del Contact Center se disuelven.** Los ecosistemas tradicionales del Contact Center cambian y cada vez hay menos diferencias en la especialización de los distintos profesionales que componen los equipos de trabajo. Cualquier empleado puede atender a clientes y ya no es un trabajo exclusivo del agente del Contact Center. Los canales virtuales de comunicación han adquirido más peso que los presenciales facilitando este cambio de roles. Por ejemplo, en el sector bancario se han cerrado sucursales que pasan a ser virtuales con lo que las comunicaciones con clientes se realizan de forma remota y el director de la sucursal se convierte, por tanto, en un agente clave del Contact Center. Otro buen ejemplo es el sector sanitario, donde los propios médicos y enfermeros son los que atienden a los pacientes de forma remota y se convierten en agentes del Contact Center.

- **Universalización de la tecnología.** Como comentaba anteriormente, estamos viviendo un momento en el que la tecnología está al alcance de todos y es accesible para todo tipo de organizaciones. Por ello, las empresas no pueden basar su diferenciación en sus infraestructuras, sino en el uso que hacen de ellas y cómo las aprovechan para ofrecer el mejor de los servicios a sus clientes.

En el entorno actual, marcado por un alto nivel de competencia, las compañías necesitan ofrecer un valor añadido que les ayude a lograr la fidelización de los clientes. Por ello, estar a la vanguardia con las nuevas tendencias es más necesario que nunca para ser la opción preferente de los clientes.





APRENDIENDO A ADAPTARNOS A LA INCERTIDUMBRE

Susana Vázquez

Directora Operaciones Multirriego Asitur Asistencia.

En puertas del 2020, todas las compañías españolas y europeas se han precipitado a “actualizarse” con la tan manida Transformación Digital, pero cuando parece que nos habíamos subido al cohete, llegan otras tecnologías como la Inteligencia Artificial y tenemos que volver a enfrentarnos a un proceso de cambios, más exponenciales, que prometen ser aún más disruptivos, y por lo que parece, esto tiene toda la pinta de que vamos a continuar corriendo el resto de nuestros días empresariales. Si nos ponemos a pensar, tampoco hace tanto tiempo que estábamos viendo cómo las discográficas hubieran querido eliminar a los directivos de iTunes o Spotify, las agencias matrimoniales a los de Meetic o Tinder, y a muchas compañías de viajes, revelarse en contra de Booking, eDreams, RyanAir... y a los empresarios de cines, saboteando los servidores de Netflix o cortarnos la fibra óptica de nuestras casas... simplemente, ha pasado y ya forma parte de la historia.

Se habla de que la tasa de crecimiento del uso de la Inteligencia Artificial (según IDC) en muchos procesos empresariales, llegará antes de 2023 hasta el 40%. Por lo que hablar de cómo van a cambiar las empresas y sus trabajadores en un futuro próximo, es por decirlo de alguna forma, atrevido.

Lo que sí es evidente, es que como bien se afirma en la “nueva ley” de la robótica, las 3D, van a llevarse muchos puestos de trabajo por delante. Cualquier tarea que sea Dirty (aburrida), Dull (sucia o que no quiera hacer nadie) o Dangerous (peligrosa), la va a hacer (o la está haciendo ya)

una máquina o un software RPA. El problema es que especialmente en España, debido al castigo impositivo y de búsqueda de la rentabilidad que se le hace al directivo que gestiona una compañía, ya ha parecido otra nueva D, la de: DESEADO. Porque está claro que un robot que no paga impuestos es mucho más eficiente en términos económicos.

Y para más presión, todo parece indicar que, con la llegada e imposición regulatoria del vehículo eléctrico y las necesidades vs expectativas de los nuevos clientes digitales, la industria de los seguros se encuentra al borde de un cambio profundo. Y esta interrupción no será sólo de lo digital. Los clientes exigentes, los nuevos competidores y un conjunto cambiante de desafíos, van a transformar también la industria de seguros, como ya sucedió con la llegada del internet y el eCommerce hace unos años.

Hay un símil muy simple que nos hace ver cómo hemos cambiado. Hace años, para pasar un puerto de montaña y llegar a un destino concreto, se necesitaba atravesar carreteras tradicionales que requerían tiempo y un viaje a veces tortuoso y peligroso. En un momento dado, se produce una transformación del proceso cuando se construyen puentes e infraestructuras que nos hacen alcanzar nuestro destino de manera mucho más eficiente. Sin embargo, vamos más allá, hemos pasado del hardware, de lo físico, de las autovías; al software, a una velocidad yo diría, “inquietante”. Ahora nadie duda en utilizar el GPS y dejar que un algoritmo le guíe a través de esa carretera. El cliente pide a Google que le lleve a un destino cuando conduce, pero cuando alcanza una intersección, su instinto puede decirle:

«Gire a la derecha», pero Google Maps le dice: «Gire a la izquierda». Y en esa tesitura, probablemente la primera vez se hace caso al instinto y se gira a la derecha, pero si quedas atascado y no llegas a tiempo a una reunión, la próxima vez harás caso a Google, girarás a la izquierda. Es evidente que se aprende por experiencia a confiar en Google.

Y es que es cierto que en tan sólo unos años, las personas han pasado a fiarse a ciegas de lo que nos dice un asistente virtual, de lo que calcula un algoritmo. Si nuestro teléfono inteligente falla, nos encontramos perdidos...

En varios incidentes publicados en prensa, los conductores cayeron desde lo alto de un puente o se metieron en un embalse, aparentemente por haber seguido las instrucciones del navegador. La capacidad de orientarse es como un músculo: o lo usas o lo pierdes.

De esto tenemos que aprender a que no podemos limitarnos a correr y a confiar plenamente en las máquinas; tenemos que entrenar nuestro instinto y aprender a adaptarnos a la incertidumbre.

En 2012, la Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en las Carreteras de Estados Unidos estimó que el 31% de los choques fatales en el país estaba relacionado con abuso de alcohol, el 30% con velocidad excesiva y el 21% con distracción de los conductores. En cuanto las redes 5G estén operativas y los vehículos autónomos puedan conectarse a ellas, ese slogan publicitario de: “me gusta conducir”, se convertirá en historia, por nuestra seguridad.

No cabe duda de que es tendencia el cliente y su bienestar, esa siempre será la fuerza disruptiva. En una era de “lo inmediato”, de cambio constante y lección abrumadora de que la lealtad ya no es un hecho, la industria tiene que extenderse más allá de sus productos. Todos los servicios deberán ser personalizados, para continuar siendo competitivos. El medio es la tecnología, pero el fin vuelve a ser el cliente, pudiéndole ahora crear propuestas y servicios adaptados a necesidades que sean realmente relevantes para ellos.

Igual que está cambiando el perfil del cliente, también debe hacerlo en la misma medida el perfil del empleado. Y aquí apuntamos a otra premisa que toda organización debe tener muy presente si quiere subirse al tren, y es poner al empleado en el foco del proceso.

¿Qué necesita un empleado para ofrecer la mejor experiencia? Es importante contar con los mejores equipos y herramientas, que le permitan disponer de toda la información necesaria para anticiparse a las necesidades del cliente, eso está claro, pero también para poder dar el mejor servicio en tiempo real, es ese momento, que es lo que espera el cliente.

Y ¿vale cualquier perfil para gestionar ese trabajo que queremos dejar en manos de las personas? Realmente no. Ante esta nueva era digital, tenemos que ser mucho más exigentes con el perfil de los empleados que constituyen la organización. Se necesitan personas que asuman las tareas más complejas y cognitivas, por eso es totalmente imprescindible transformarlos o cambiarlos y quedarnos con perfiles creativos, dinámicos y muy resolutivos, que sepan trabajar en equipo, pero sobre todo, que puedan gestionar la incertidumbre.

El cambio tecnológico es un hecho. Pero conocerlo y actuar correctamente sobre él, son cosas muy diferentes.

En el caso concreto de las aseguradoras, deberán continuar adaptándose a un enfoque de ecosistema. Se necesita un gran esfuerzo para pasar de una posición heredada y cerrada, a una arquitectura abierta, conectada (aplicada) y flexible. De hecho, no sólo se trata de crear nuevas operaciones a partir de cualquier crecimiento de negocios futuros, es importante también transformar lo que ya existe y que no se ha cambiado en años.

Las nuevas tecnologías, la adopción rápida y eficiente por parte de las compañías de seguros es el factor clave para el éxito y el crecimiento. Debe ser un cambio integral en toda la estructura empresarial, o la resistencia al cambio de algunos eslabones será tal, que conducirá inevitablemente al fracaso. Tampoco es fácil cambiar una cultura, pero cada vez son más las compañías que desde la Dirección General promueven este cambio, e invierten en esa gestión del cambio para garantizar el éxito.

Debemos continuar transformando las empresas, la educación, las personas y los negocios para que dejen de ser una cadena de montaje de robots, porque por mucha tecnología que tengamos, las emociones humanas seguirán siendo por muchos años, la clave del éxito.



APUESTA POR LAS 2 TS: TALENTO & TECNOLOGÍA

José María Pérez Melber

Director General Atento EMEA
Vocal de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

En la edición anterior de este libro de tendencias, os hablaba de que habíamos dejado atrás la fase de teorización de la Transformación Digital, para ponernos manos a la obra y dejar de decir qué tenemos que hacer, para realmente hacerlo. Aceleración Digital le llamé entonces, y un año después, puedo decir con total convicción, que seguimos con el pie en el acelerador.

Los pilares del crecimiento de nuestro sector continúan siendo los mismos desde hace ya casi una década: Talento y Tecnología. Y lo son a partes iguales, siempre partiendo de la base de que la Tecnología, sin las Personas que la ponen a funcionar, no tendría razón de ser.

¿Qué pasará con la Tecnología en los próximos 3 años?

A corto plazo debemos trabajar en aprovechar las oportunidades que nos ofrecen: el Procesamiento del lenguaje natural (siglas en inglés NLP), Speech Analytics, los nuevos canales digitales y los softwares de RPA (Robotic Process Automation).

“Las empresas de nuestro sector tenemos una gran fortaleza: el profundo conocimiento de las operaciones”.

Me detengo en el punto de Automatización mediante tecnología RPA, para contar la experiencia que hemos adquirido este último año desarrollando uno de los mayores proyectos de automatización de Europa. Sin duda, si hay un

aspecto en el que me he reafirmado al formar parte de este proyecto, es en el gran valor que tiene el conocer los procesos de nuestros clientes. Las empresas de nuestro sector tenemos una gran fortaleza: el profundo conocimiento de las operaciones. Por tanto, nadie mejor que nuestros agentes para levantar procesos y optimizarlos. Si, además, somos capaces de formarlos para que conozcan la tecnología (UiPath, Blueprism, Automation Anywhere...) y para que ellos mismos sean quiénes la programen, tenemos un filón entre manos que debemos explotar.

Pero no solo de RPA va la cosa. También hemos sacado partido a las bondades de la tecnología IVR y NLP para desarrollar un proyecto de automatización con una capacidad de respuesta de 180 llamadas simultáneas, permitiendo procesar hasta 10.000 llamadas por hora. Un autoservicio que elimina los clásicos menús de opciones e implanta una solución avanzada de enrutamiento basada en una pregunta abierta. Además, cumplimentado por la técnica de agente virtual en la que un operador virtual asiste al sistema en el enrutamiento, sin que el usuario lo perciba. Un proyecto complejo y muy desarrollado, que ha automatizado el 15% del volumen total de interacciones del servicio.

2020 es para seguir caminando en esta senda, y enfrentar nuevas oportunidades que se pueden desarrollar mucho más, como el Analytics. El objetivo: dotarnos de capacidades de generación de algoritmos predictivos y segmentación de clientes para eficientar los servicios y definir estrategias

caracterizadas por cliente. La aplicación a servicios de ventas, retención o recobro de esta tecnología, tiene aún mucho camino por explorar.

No obstante, si hay un cambio tecnológico que vivirá nuestro sector con la aplicación de la Inteligencia Artificial, será con la llegada del Contact Center Cognitivo. Una nueva era que nos llevará al salto más disruptivo de los últimos años.

Personas: desarrollando y transformando el talento

Bajo el falso mito y las corrientes más apocalípticas que aseguran que la digitalización destruirá empleo, ya estamos comprobando que la Transformación Digital está creando nuevos puestos de trabajo conforme la actividad de las organizaciones también se transforma.

El informe del Foro Económico Mundial: “Towards a Reskilling Revolution: Industry-Led Action for the Future of Work”, publicado a principios de 2019, asegura que en 2025 más de la mitad de todas las tareas actuales en el lugar de trabajo serán realizadas por máquinas, lo cual tendrá su efecto en la fuerza de trabajo global. No obstante, este mismo informe, destaca en términos generales un balance positivo, pues predice que, frente a los 75 millones de empleos que desaparecerán, se crearán 133 millones de nuevos puestos. Lógicamente, esta tendencia también aplica a nuestro sector, pero, eso sí, toca mirar al talento interno y darle las herramientas que necesitan para ponerse al día de las nuevas necesidades digitales de las compañías y conseguir esa anhelada Transformación Cultural.

La formación en estas nuevas competencias debe cubrir a todas las capas de la organización, empezando por el Management. En este sentido, es necesario invertir en formaciones adaptadas al contexto en el que nos encontramos. Desarrollar programas muy prácticos que traigan a lo terrenal la teoría de la Transformación Digital, nos ayudará a abrir la mente y prever con mayor anticipación los cambios que necesitan las operaciones de nuestros clientes.

Por otro lado, nos encontramos con otra realidad social a nivel de empleabilidad. Existe una alta demanda de perfiles tecnológicos que no se cubren, porque resulta complicado incluir en las universidades de informática e ingeniería itinerarios formativos adaptados las necesidades actuales del mercado, más cuando éstas cambian a gran velocidad.



Informe “Towards a Reskilling Revolution: Industry-Led Action for the Future of Work” del Foro Mundial Económico.

Esto nos abre una oportunidad que debemos aprovechar llevándola a nuestro terreno.

“Apostar por proyectos de “reskilling” es claramente el futuro de los Recursos Humanos de nuestra industria”.

Apostar por proyectos de “reskilling” es claramente el futuro de los Recursos Humanos de nuestra industria. Además, tengo la fortuna de formar parte de un proyecto que ha convertido en programadores de RPA a más de 50 agentes de atención al cliente, y puedo garantizar que los resultados han superado las expectativas. Y es que la experiencia que traemos a nuestras espaldas es clave si la ponemos al servicio de las nuevas tendencias del mercado. En próximas promociones, realizaremos nuevos procesos de reskilling encaminados a formar en tecnologías Full Stack, concretamente en Python y Javascript.

Tengamos en cuenta que, según las estimaciones del Foro Económico Mundial, el beneficio del reskilling supera en un 25% el coste. Pero no es solo una cuestión de costes vs. beneficios, se trata de asumir nuestra responsabilidad como uno de los mayores empleadores de nuestro país.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/reskilling-revolution---positive-business-case-for-companies-and-government-300782333.html>

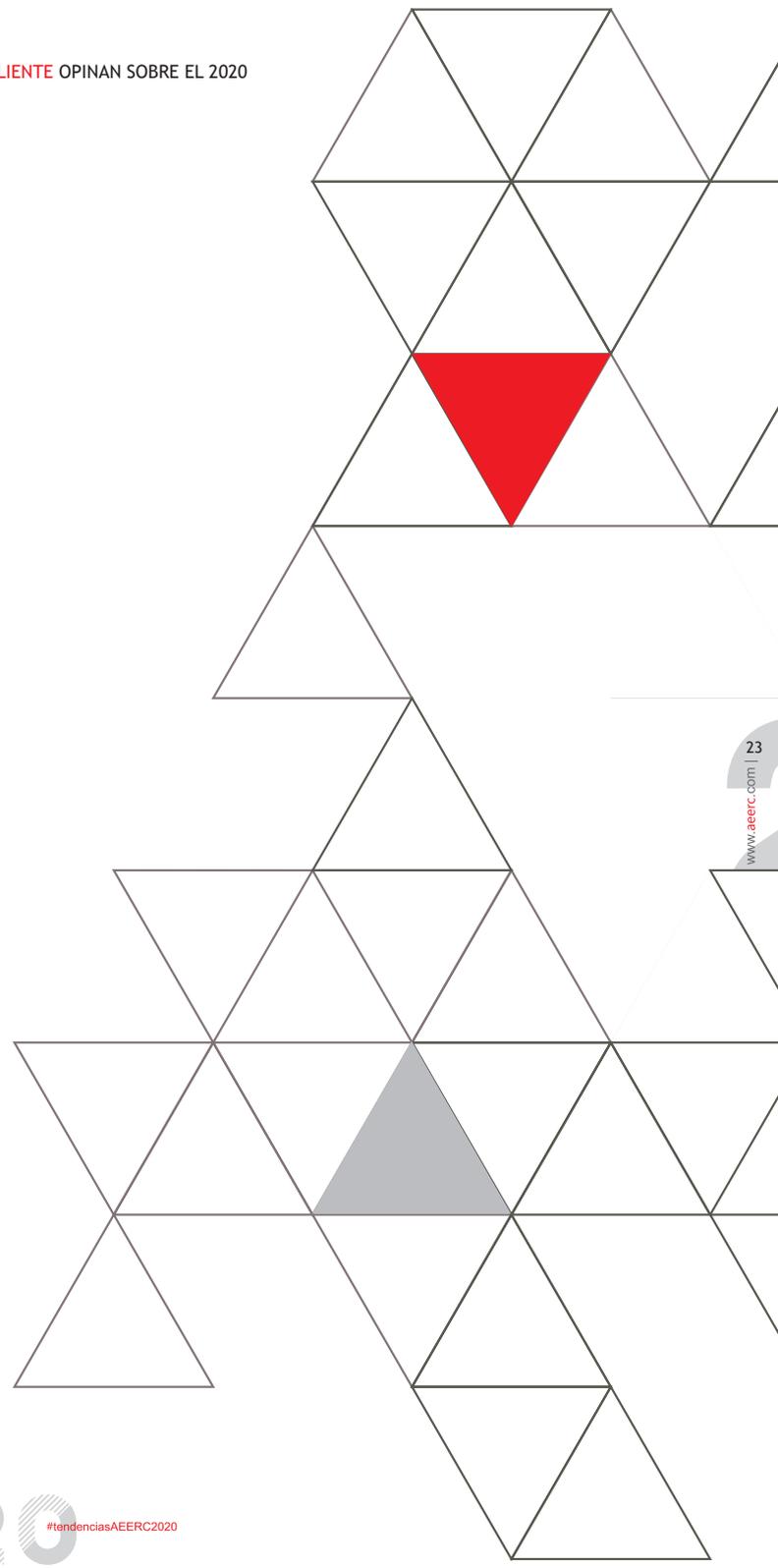
Y ¿dónde queda la Experiencia del Cliente?

Inherente a todo lo anterior. O, dicho de otra forma, es el principio y el fin de todas las personas que trabajamos en

nuestro sector y, por tanto, de toda la tecnología que pongas a trabajar en ello.

Porque cuando hablamos de personalizar las ofertas mediante Analytics; de apoyarnos en tecnología de procesamiento de lenguaje natural para crear un entorno de Autoservicio; de reducir los tiempos de gestión o respuesta mediante software de RPA; o de diseñar programas de reskilling que, entre otras cosas, también mejoran la Experiencia del Empleado; todo lo hacemos para responder al nuevo cliente en la era Digital y, por tanto, mejorar su Experiencia.

Pero si hay algo que no vamos a poder obviar nunca, por más que evolucione la Tecnología y las Operaciones sean cada más complejas, es que es imposible sustituir la empatía humana. Siempre existirán “momentos de la verdad” dentro del Customer Journey que necesiten la intervención humana, y esta es una máxima que siempre estará presente en la filosofía del Customer Experience.





LA EXPERIENCIA CLIENTE VA MÁS ALLÁ; ES LA PROMESA DE MARCA

Silvia Gayo

Sales Customer Services and Telemarketing Operations
Directora AXA España. Vicepresidenta de la Asociación
Española de Expertos en la Relación con Clientes

Convertidos desde hace poco tiempo en clientes mobile, inmersos en la era digital, el próximo año estará marcado por la evolución de la Experiencia Cliente. Todos los desarrollos se centrarán en corresponder a la promesa de marca cuyos valores diferenciales serán lo que verdaderamente marcará la distinción entre las empresas. Esto es lo que debemos ofrecer al cliente, una promesa de marca que transmita los valores y el compromiso de la compañía.

Vivimos en un mundo conectado y muy relacional y el Contact Center es donde, la mayoría de las veces, se gesta la experiencia cliente, donde se transmiten y se perciben estos valores. La marca se convierte en el ADN de las interacciones, será uno de los principales elementos diferenciadores durante los próximos años, influyendo directamente en el nivel de confianza y reduciendo los clientes insatisfechos.

Las empresas no solo ponen al cliente en el centro de su organización, sino que van más allá, incluyen en sus planes estratégicos la experiencia cliente, que se traduce en una inversión significativa con un objetivo principal: que el servicio y la experiencia percibidos por el cliente sean los mejores, que sea diferencial en el mercado. Así este modelo se centra en las necesidades, preferencias y situación de vida de cada cliente, para ofrecerle una experiencia única en todas las interacciones con la compañía.

Al igual que en este 2019 que acabamos de cerrar, 2020 será un año marcado por la inmediatez en la toma de decisiones,

la simplificación, la agilidad y la disponibilidad poniendo foco en la fidelización de los clientes a través de la promesa de marca.

La promesa de marca ha de ser relevante para los clientes y diferencial a la de nuestros competidores, basándose en un beneficio (racional o emocional) que nuestros productos y servicios pueden aportarles. El valor diferencial sobre el que las empresas construyen sus marcas es aquello con lo que te van a asociar los clientes y los diferentes públicos en general. En cada interacción con los clientes, ese valor o valores que constituyen la marca deben estar presentes para asegurar una coherencia con el mensaje. De esta manera crearemos no solamente vínculos comerciales con los clientes sino también vínculos emocionales. Ya no es suficiente con tener una marca fuerte y reconocida en el mercado para fidelizar a los clientes, ahora hay que ir un paso más allá y ofrecer una propuesta de valor para diferenciarnos.

La tecnología y la innovación siguen siendo los aliados prioritarios. Para ofrecer a los clientes experiencias personalizadas, los nuevos modelos de negocio y de atención se apoyan en nuevas tecnologías como el Big Data para tener un mayor conocimiento del cliente, el “Internet de las Cosas” para ofrecer productos y servicios en tiempo real a través de dispositivos conectados, la Inteligencia Artificial para mejorar la atención y experiencia de cliente, así como el Blockchain, que puede traer beneficios de eficiencia, seguridad y conectividad a todos los niveles de la

cadena de valor de las aseguradoras. En definitiva, automatización y simplificación de procesos, experiencia personalizada y transformación digital.

“La promesa de marca ha de ser relevante para los clientes y diferencial a la de nuestros competidores, debemos ofrecer valores diferenciales, el Contact Center es uno de los canales principales donde se transmite la marca”.

Estas nuevas tecnologías permiten a las empresas ser omnicanal, es decir que el cliente pueda utilizar los diferentes canales disponibles, ya sean la web, una agencia, las redes sociales o un contact center, cuándo y cómo lo necesite, esperando que la experiencia sea excelente y que pueda “sentir” esos valores con los que se identifica. Creará relaciones fuertes y será embajador o detractor de la marca en función de cómo haya sido su experiencia.

Para conseguir ese verdadero centro de experiencias, no solo el lenguaje oral será el código de la relación con el cliente, sino que estarán muy presentes el autoservicio, cuándo y dónde quiero, y la anticipación a las necesidades.

En la anticipación de las necesidades de los clientes jugará un papel muy importante la innovación. Se tratará de ofrecer soluciones innovadoras que los clientes no serían capaces de descubrir por sus medios o que no esperan. Puede ir desde la forma de dirigirse a ellos, la comunicación, hasta productos “a medida” de sus necesidades.

Se seguirá trabajando para que las interacciones rutinarias sean autogestionadas, la transparencia en las comunicaciones será clave para fidelizar al cliente.

Las personas son los especialistas en el asesoramiento, conseguir estos Centros de Experiencia no es posible sin las personas, son los verdaderos protagonistas de las experiencias, los que crean los vínculos emocionales. Esto nos obligará a repensar el trabajo del futuro, cómo incrementar las habilidades relacionales y cómo transformar un centro de servicio en un centro de experiencias.

Para conseguirlo, la formación, el desarrollo y las expectativas de los empleados marcará la diferencia, pero tenemos que hacerlo sencillo y útil, convirtiendo los datos en soluciones.

“Convertir los datos en soluciones hará sencilla y útil la experiencia cliente”

Se tratará de transformar la cultura corporativa para que todas las personas que forman parte de una compañía centrada en el cliente aseguren que en todas las interacciones con sus clientes se proyectan los valores de su promesa de marca. Potenciar la vinculación y fidelidad en la experiencia de cliente tiene como reto dejar de pensar sólo en las necesidades de los clientes para empezar a pensar en las emociones que la compañía genera en ellos a través de todas sus interacciones.

Pero no solo consiste en el cambio de mentalidad y filosofía interna para crear una experiencia cliente integral y diferencial, sino que requiere un cambio y alineamiento en la toma de decisiones, donde la experiencia de cliente debe estar al mismo nivel que otros factores como los beneficios, el rendimiento o la eficiencia.

De esta manera, en un entorno marcado por nuevas tecnologías, nuevos actores y nuevos perfiles de clientes, es crucial para las aseguradoras definir una estrategia clara, basada en su promesa de marca y apoyada en sus propios procesos, cultura y tecnología. Es así como podrán diferenciarse de la competencia y crear nuevos modelos de gestión y de atención al cliente acordes a las demandas de la sociedad.



¿AL CONTACT CENTER?

Pedro García Tesón

Director del Contact Center de Bankia
Vocal de la Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

Mayo de 2017. Apenas han pasado dos años y medio, pero han transcurrido deprisa, muy deprisa...

Hace dos años y medio se me propuso emprender una nueva aventura profesional, dirigir el Centro de Atención a Clientes (CAC) de Bankia. ¿Al Contact Center? ¿Estamos seguros de que mi perfil encaja? ¿Y cuál es la misión del Contact Center? ¿No es dónde llaman los clientes cuando tienen incidencias o para quejarse?

En aquel momento, el Contact Center era una más de las direcciones incluidas en Nuevos Modelos de Distribución, cuya misión era transformar la relación de Bankia con los clientes y de los clientes con Bankia: Canales Digitales, Open Business, Marketing Digital, Business Intelligence, las direcciones de gestión remota de clientes (Conecta con tu Experto y Más Valor), ... Todas las direcciones tenían su proyecto de transformación, pero ¿cuál era el proyecto del Contact Center?

La propuesta de valor parecía interesante y atractiva, pero, recién aterrizado, mi primer cometido me pareció menos glamuroso: Garantizar el cumplimiento del presupuesto.

Aquel primer ejercicio me sirvió para aproximarme y conocer las dinámicas del CAC, la complejidad de los servicios ofrecidos, la sensibilidad a un elevado nivel de calidad... y todo ello con un precio contenido. Pero la realidad es que el presupuesto del CAC tiene una dimensión considerable y creciente, por lo que se percibía como una

unidad de coste donde la eficiencia era, y sigue siendo, una variable determinante.

Los siguientes meses transcurrieron persiguiendo la eficiencia y manteniendo la calidad del servicio. Parecían dos objetivos antagónicos, pero ambos se podían acomodar. En cuanto al modelo de atención del CAC, éste anclaba sus raíces mucho tiempo atrás, con unos procesos muy eficaces y conocidos, pero que no se habían revisado en bastantes años.

Los nuevos servicios de atención a clientes digitales se añadieron como “nuevos silos” inconexos del resto, manteniendo una visión “orientada a la operación” y no tanto “orientada al cliente”.

Como factores positivos, la prestación del servicio se basaba en dos cimientos esenciales: El profundo conocimiento de nuestros agentes y proveedores (algunos acompañándonos durante muchos años), y una plataforma tecnológica robusta y construida a la medida de nuestra realidad y necesidades.

Como suele ser habitual, ambas fortalezas suponían, a su vez, importantes debilidades.

La dependencia del conocimiento de los agentes y proveedores hacía que, ante cualquier eventualidad, se podría poner en riesgo dicho conocimiento y, por extensión, la calidad de atención a nuestros clientes.

Adicionalmente, la infraestructura tecnológica estaba constituida por una amalgama heterogénea de plataformas: IVRs clásicas, un CTI de reciente implantación (pero que reproducía los mismos procesos que el anterior) y un CRM con veinte años a sus espaldas... y todo ello para gestionar con una configuración muy compleja: Muchos servicios, muchos canales de contacto (entre teléfonos, chats, direcciones de correo, RRSS,...). En fin, un lío para gestionar y también un importante riesgo por complejidad y obsolescencia.

Recapitulando: Nuestro querido Contact Center era un centro de atención a clientes, con un elevado nivel de calidad, con un importante coste global (que no unitario) y con importantes riesgos debido a la antigüedad de sus procesos e infraestructura tecnológica, y dónde debíamos contener el gasto.

Llegados a este punto, la reflexión fue: ¿Y ahora qué hacemos? ¿Nos podemos centrar en los costes sin mermar la calidad prestada y percibida? ¿Cuánto podemos seguir con los riesgos actuales, antes de sufrir algún susto?

Personalmente, la coyuntura del CAC me recordaba a etapas en que la prestación de servicios bancarios se basaba principalmente en el modelo de atención presencial.

Cuando accedías a una oficina, el local estaba “parcelado” en distintos espacios y funciones: El director, las mesas de los comerciales, los puestos de caja (dentro del correspondiente bunker), ... A las oficinas acudían los clientes con sus necesidades, que podían ir desde solicitar un préstamo hasta pedir el saldo de la cuenta o realizar una transferencia.

Hace años la industria acometió una importante transformación funcional: Las operaciones más sencillas, recurrentes y de menor valor comercial, habitualmente realizadas en el bunker, se podían trasladar a medios automáticos gracias a la tecnología: Cajeros avanzados, Oficina Internet, Oficina Telefónica, ...

El traslado de operaciones a medios automáticos supuso liberar capacidades de los profesionales de caja, permitiéndoles reconvertirse en comerciales, incluso desapareciendo el bunker. Y la estrategia comercial pasó de ser reactiva a eminentemente proactiva.

Obviamente el proceso no fue sencillo ni inmediato. La tecnología siempre antecede al comportamiento humano, y las inercias cuesta cambiarlas. Gradualmente, los clientes y los profesionales fueron adaptándose a la nueva situación, pero hoy nadie concibe hacer cola en una ventanilla para obtener dinero en efectivo o realizar una transferencia, pudiendo hacerlo cuando y donde quiera, 24 horas del día y 365 días del año, cuando resulte más conveniente, llevando el banco en el bolsillo gracias a los smartphones.

El paralelismo era evidente: **En 2017 el Contact Center seguía siendo un poco el bunker telefónico de los clientes.** Muchas consultas y operaciones, la mayor parte recurrentes y de bajo valor comercial, y comenzábamos una incipiente pero poco representativa actividad comercial, principalmente solicitada a demanda de los clientes. Pero cada necesidad del cliente supone una nueva oportunidad comercial...

Después de mucho investigar, consultar a proveedores de servicios, de tecnología y de consultoría, y de analizar en profundidad qué necesitaba el CAC para aportar mayor valor a Bankia, el año pasado tomamos una decisión: **No podemos transformar el Contact Center sin abordar una inversión. Y por fin lanzamos nuestro propio proyecto.**

Lo más importante fue definir los objetivos del proyecto, que fueron tres, coherentes y sencillos de entender:

- Eficiencia (no podía ser de otra manera)
- Desarrollo de la actividad comercial (también es eficiencia)
- Y todo ello manteniendo o incluso mejorando nuestro nivel de calidad

Una vez definidos los “qués”, nos remangamos para aterrizar los “cómo” y seleccionamos los principales “ingredientes” de nuestro proyecto de transformación digital:

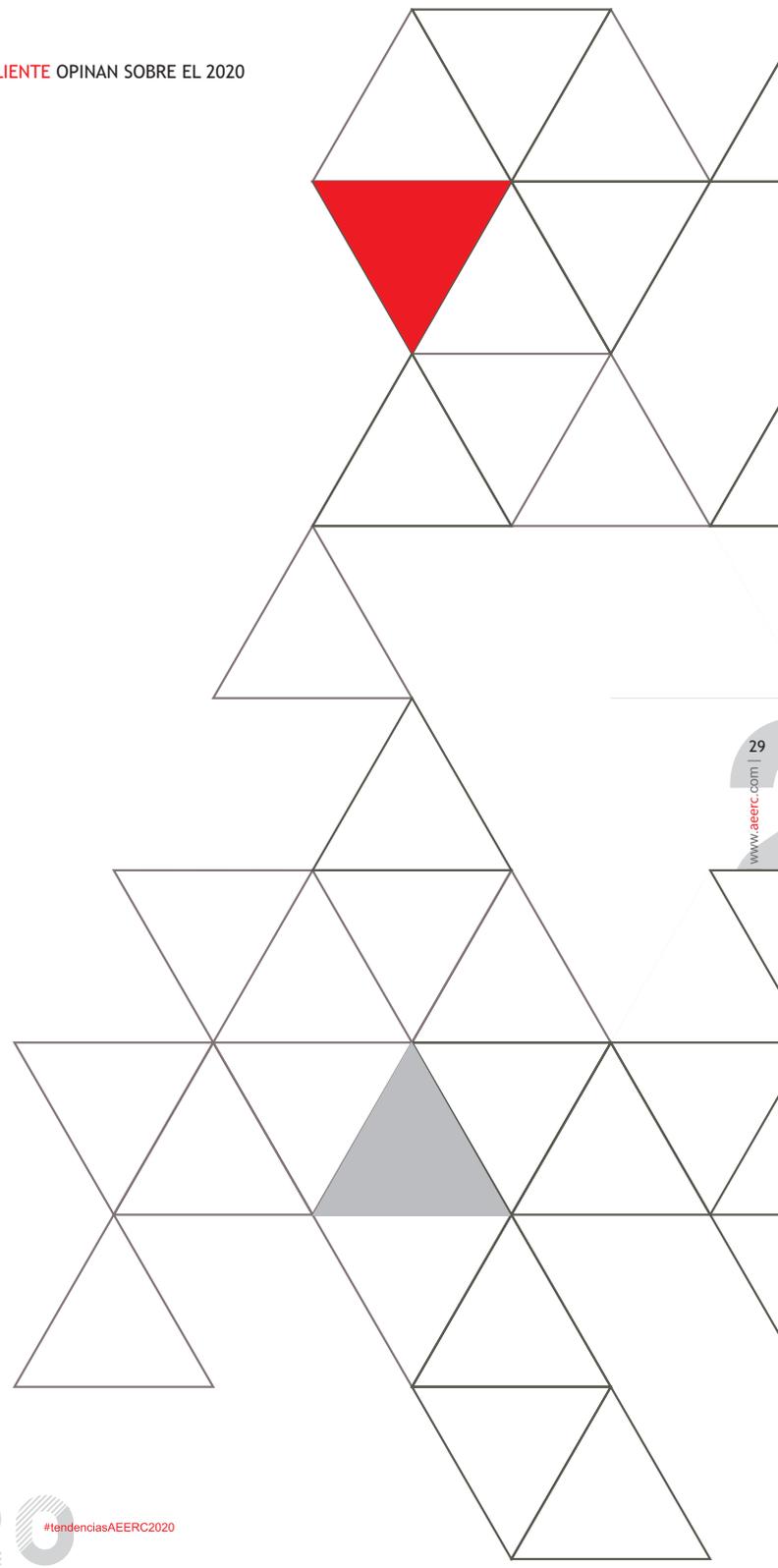
- Inteligencia artificial con lenguaje natural, que nos permita trasladar a la plataforma cognitiva buena parte de las funciones que actualmente realizan nuestros agentes y reemplazar las IVRs tradicionales: Saludo e identificación de los clientes (también autenticación), entendimiento de la intención, resolución de operaciones sencillas, etc.
- Nuevo CRM, con todos los procesos de atención rediseñados adhoc (no transpuestos de la antigua

plataforma), orientados a la calidad en la atención y a apoyar la oferta comercial proactiva a nuestros clientes. Además, también nos permite generar una nueva base de conocimiento en la propia herramienta, gracias al que ya tienen los agentes.

- Obviamente, la transformación de los agentes (“de cajero a comercial”) supone acometer otro proyecto de transformación comercial de todos los actores implicados: Identificación de capacidades, concienciación, formación, etc.

Durante todo este 2019 hemos estado ocupados impulsando ambos proyectos (transformación digital y comercial), presentando en este momento unos resultados prometedores en el ámbito comercial y expectantes todavía en el despliegue del proyecto tecnológico, que estamos empezando a implantar.

Regresando a 2017, mi escepticismo inicial debido al desconocimiento que tenía de lo que era el Contact Center y, más importante, de lo que podía llegar a ser, se han disipado gracias a la oportunidad de dirigir y de vivir uno de los proyectos más interesantes y apasionantes que he podido disfrutar en toda mi carrera profesional. Y no han sido pocos. Continuará...





2020, UN AÑO PARA SEGUIR PROBANDO

María Esteban Goutayer

Directora del departamento de Atención al cliente EDP

La tecnología forma parte cada vez más de nuestro día a día.

El contact center, con sus altos volúmenes de operación, es un área donde los avances tecnológicos nos pueden ayudar más cada día y donde, gracias a su implementación y desarrollo, más podemos impactar en rentabilidad, satisfacción de cliente e imagen de marca.

Por sí sola, la tecnología no es una palanca de mejora.

La tecnología es necesaria, pero no basta con adquirirla y ponerla en marcha. Lo que marca la diferencia es cómo da respuesta a nuestras preguntas, cómo la hacemos nuestra y cómo hace que superemos nuestros retos. Para asegurar el éxito de los proyectos es importante personalizar, probar, medir y mejorar de forma enfocada. Y todo ello poniendo al cliente en el centro de todas nuestras decisiones.

¿Cuál es mi visión para el 2020?

Tenemos que probar. Buscar nuestro camino y probar. Buscar nuestro reto y actuar. Lo bueno está en los matices, no todos somos iguales. Cada uno tenemos nuestro camino y nuestra visión.

Hay muchas y muy buenas tecnologías, técnicas y proveedores que nos pueden ayudar porque funcionan muy bien. Pero, ¿por qué no siempre sale bien? Para mí, la clave está en acertar en la combinación -reto, tecnología, proveedor y equipo para llevarlo a cabo-. Nada de adoptar tecnologías por moda, porque es la tendencia o porque toca.

Hagámonos algunas preguntas.

1. Pongamos el foco en nuestros objetivos.

¿Qué necesita mi compañía en este momento? ¿Cuáles son mis objetivos? ¿Qué quiero conseguir? Los problemas son comunes: ¿Cómo mejoro mi NPS? ¿Cómo vendo más? ¿Cómo soy más eficiente? ¿Cómo cumplo la normativa sin perder eficacia?

¿Cuál es tu respuesta para el 2020? ¿En qué te quieres enfocar?

2. Estemos abiertos a todas las novedades.

Elige una tecnología o una técnica, la que más te pueda ayudar a alcanzar tus objetivos. Hay que probar: automatización de procesos con robots o bots, mejora de toma de decisiones con herramientas de Business Intelligence, optimización de la comunicación con nuestros clientes con herramientas de marketing automation, herramientas de Business Process Optimization para mejoras de procesos, herramientas de experiencia de cliente: mediciones avanzadas de Voc, viajes de cliente... Hay un sinfín de tecnologías y herramientas. ¿Te animas a probarlas?

¿Qué tecnología o técnica te acerca más a tus objetivos?

3. Elijamos un buen compañero de viaje.

Para mí este es uno de los puntos clave. Buscar y elegir un proveedor que se alíe contigo, que entienda tus problemas y necesidades. Alguien que sepa hacer muy bien lo que quieres probar y que tenga mucha experiencia. Y, sobre todo, alguien en quien confíes, alguien que sabes que será tu aliado y compañero de viaje.

¿Quién será tu socio en esta aventura?

4. Empecemos poco a poco.

Nada de hacer un Big Bang para todos los agentes del Contact Center y a toda tu cartera de clientes. Empecemos poco a poco, con un piloto. Lo medimos, lo mejoramos (proceso artesanal de prueba-error) y seguimos haciendo mejoras. Una vez que el resultado sea óptimo, porque hemos alcanzado nuestros objetivos, lo escalamos. Es muy importante elegir bien el piloto para el éxito del proyecto global.

¿Tienes claro dónde lo vas a probar? ¿En qué proceso o con qué clientes?

5. Conectemos con las personas que son el motor del cambio.

Para mí, este es el punto más importante. Si el objetivo del proyecto y la forma de llevarlo a cabo no están bien entendidos por el equipo y por los agentes que van a estar trabajando en él, se avecina un desastre seguro. Involucrémoslos desde el principio, expliquemos bien los objetivos y lo que esperamos del proyecto y de su trabajo. Demos la oportunidad a los agentes de aportar ideas y proponer mejoras. Son los que mejor empatizan con el cliente, los que más conversan con él. Todos tenemos que aportar.

¿Tienes tu equipo? ¿Estamos todos en el mismo barco?

6. La pregunta del millón.

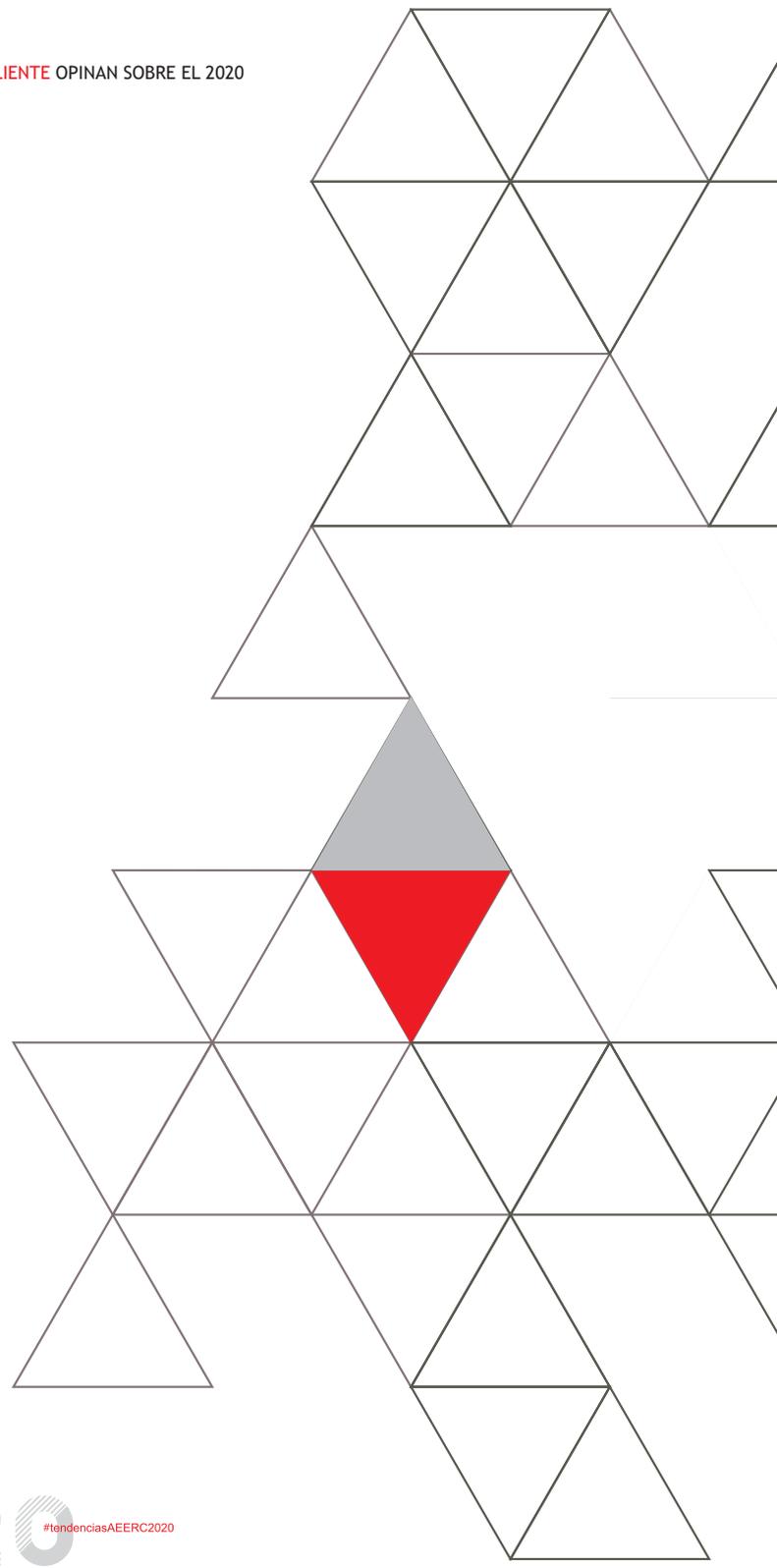
Sentemos al cliente en nuestra mesa. Tengámosle presente en cada una de las decisiones. Midamos el impacto que está teniendo el proyecto en él. Escuchemos sus reacciones y mejoremos enfocados en este feedback.

¿Qué es lo que le gusta? ¿Mejora su experiencia? ¿Algo que mejoraría?

¿Ya tienes las respuestas? Pues sigue probando.

Tenemos que construir el futuro de nuestros contact center y para ello tenemos que seguir probando y sumando.

Es tiempo de imaginar, ilusionarnos, coger un folio en blanco y dibujar cómo queremos que sea nuestro contact center. ¿Preparados? Allá vamos 2020.





LAS EMOCIONES DE LAS PERSONAS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Evaristo Canete

Director de Operaciones y Transformación EMERGIA.

Las relaciones cliente-empresa han cambiado pero también están cambiando las relaciones personales. El advenimiento del transistor y de su principal consecuencia, los procesadores, han transformado el mundo en el que vivimos. La potencia y la miniaturización de los procesadores han convertido nuestro teléfono móvil en un superordenador, todavía recuerdo cuando en la universidad los ordenadores ocupaban habitaciones con un consumo brutal para ser la cienmilésima parte de potentes.

El comportamiento de los clientes cambio para siempre, tienen el mundo en sus manos. Él decide el tiempo y el espacio, decide cuando y como. En este mundo, los canales no se sustituyen se complementan.

La tecnología es muy importante pero más importante es que se hace con ella y como permite satisfacer las expectativas del cliente. La tecnología permitirá una progresiva uberización de la economía, particularmente en el área de los servicios. Estamos pasando de una era orientada a servicios a una era orientada al conocimiento. Este conocimiento es capacidad de hacer, capacidad de adelantar, capacidad de predecir. La cocreación es el espacio natural de la evolución innovadora. El conocimiento distribuido coopera para innovar.

El campo de actuación es muy amplio en todas las áreas, pero vamos a profundizar en el impacto de esta evolución en nuestro cliente.

Hace años el cliente se adaptaba al producto, después se adaptaba a la marca; pero ahora la empresa se tiene que adaptar al cliente. No solamente le voy a ofrecer el producto que desea, no solamente le voy a ofrecer su solución requerida, me voy a adaptar a él. Vamos mover a la empresa hacia el cliente. Se están cambiando los paradigmas.

Los clientes se van a segmentar de acuerdo con sus gustos, de acuerdo con su valor, de acuerdo con muchas características pero sobre todo de acuerdo con su comportamiento y de acuerdo con su personalidad. Quiero conocerle, quiero conocer sus circunstancias y sus emociones, y voy a gestionar un modelo adaptativo, me voy a adaptar a él.

Y esto solo puede ser realizado desde las personas, vamos a conocer el comportamiento y la personalidad de nuestros asesores y de acuerdo con eso vamos a favorecer que los asesores más adecuados se relacionen con nuestros clientes. Vamos a encajar las emociones de nuestros clientes con las emociones de nuestros empleados. Queremos adaptarnos al comportamiento del cliente.

Se va a disponer de la información adecuada en el momento adecuado proporcionada por la persona adecuada. El cliente se va a sentir la persona más importante para la empresa donde le conocemos, donde atendemos sus necesidades y donde le tratamos como se merece. Los clientes estarán virtualmente o realmente carterizados pero cuando tengan

relación con una empresa se sentirán una persona individual tratada de acuerdo con sus necesidades.

El siguiente paso no será recomendar un producto en función de su navegación, de sus variables sociodemográficas y de su grupo, será solucionar sus necesidades basados en su conocimiento.

Este cliente basado en emociones requiere unos asesores también basados en emociones. El eje vertebrador de la tecnología son las persona, y estas personas tratan situaciones más complejas, con más responsabilidad, con mayor poder de decisión y con mejor formación. Se necesitarán menos personas con un nivel de motivación y de desarrollo superior y con unos salarios donde la parte variable orientada a objetivos pasara a tener un gran peso.

La relación con los clientes se está transformando, las relaciones son omnicanal pero se generaran sinergias entre canales donde se decidirá el mejor canal para cada cliente y cada situación.

En este contexto, los modelos predictivos, ya sean Machine Learning o su hermano mayor Deep Learning con cualquiera de los modelos de redes neuronales, se basaran en librerías sofisticadas utilizadas mediante Python o R, con herramientas con Knime o RapidMiner o accediendo a los grandes proveedores de servicios como Google, Amazon o Microsoft. Todos estos entornos están al alcance de muchos, pero la señal de distinción es el conocimiento del negocio y del cliente, y como estas herramientas se logran convertir en valor para el cliente.

Los modelos predictivos se pueden aplicar a cualquier área, solo está limitado por la imaginación pero tiene un gran enemigo: la protección de datos. En un entorno totalmente digital y para los clientes propios se puede disponer de información adecuada, pero cada vez más esta información puede acabar siendo protegida e inaccesible para el resto. La escasez de datos puede ser una gran dificultad pero también los datos inadecuados son un gran enemigo.

En general, las empresas guardan datos de negocio que aportan información de negocio sobre el cliente, pero que en muchas ocasiones no nos permite conocerle. Afortunadamente, ya empiezan a ser razonablemente fiables aplicaciones que nos informan sobre el estado de ánimo del cliente, sobre su percepción de la situación y no solo analizando la voz sino también analizando el texto con

el cual se relacionan. Aquí si hacen falta redes neuronales, están aprendiendo de las interacciones.

Cada interacción con un cliente se tiene que convertir en un mecanismo para conocerle, se tiene que sentir comprendido. Se debe completar el conocimiento de los clientes con el conocimiento y la percepción de los asesores sobre esta situación. Se genera una información más rica con mucho valor para el futuro. Speech Analytics con modelos de inteligencia artificial ayudan a extraer información del contexto y entender situación de las cuales tenemos que aprender. Pasamos de escuchar una llamada a escuchar al mundo, el conocimiento se amplifica.

Los modelos predictivos independientemente de su tecnología tienen que ser simples, claros y entendibles. Algunos modelos generan predicciones muy acertadas pero son difíciles de comprender y por tanto de adaptar a la realidad del negocio. **Los modelos predictivos tienen que ser explicables e implantables, van a dar apoyo a personas y con ellas tienen que encajar.** El objetivo siempre es adelantarse al futuro con dos objetivos fundamentales para la empresa lograr aumentar la permanencia y la facturación de su cliente. La afinidad con la marca, tipo NPS o similares, juega un papel fundamental y de ahí la necesidad de la conexión emocional.

Desde el punto de vista económico, los modelos predictivos tienen como objetivo mejorar cualquiera de los dos parámetros: permanencia e ingreso. A continuación se enumeran algunas posibilidades.

La permanencia se logra con:

- Modelos de retención
- Modelos de fidelización adaptativa
- Modelos de experiencia de cliente

El ingreso se logra con:

- Modelos de propensión para clientes potenciales
- Modelos de mejora de productos y servicios con clientes actuales
- Modelos de fidelización consultiva

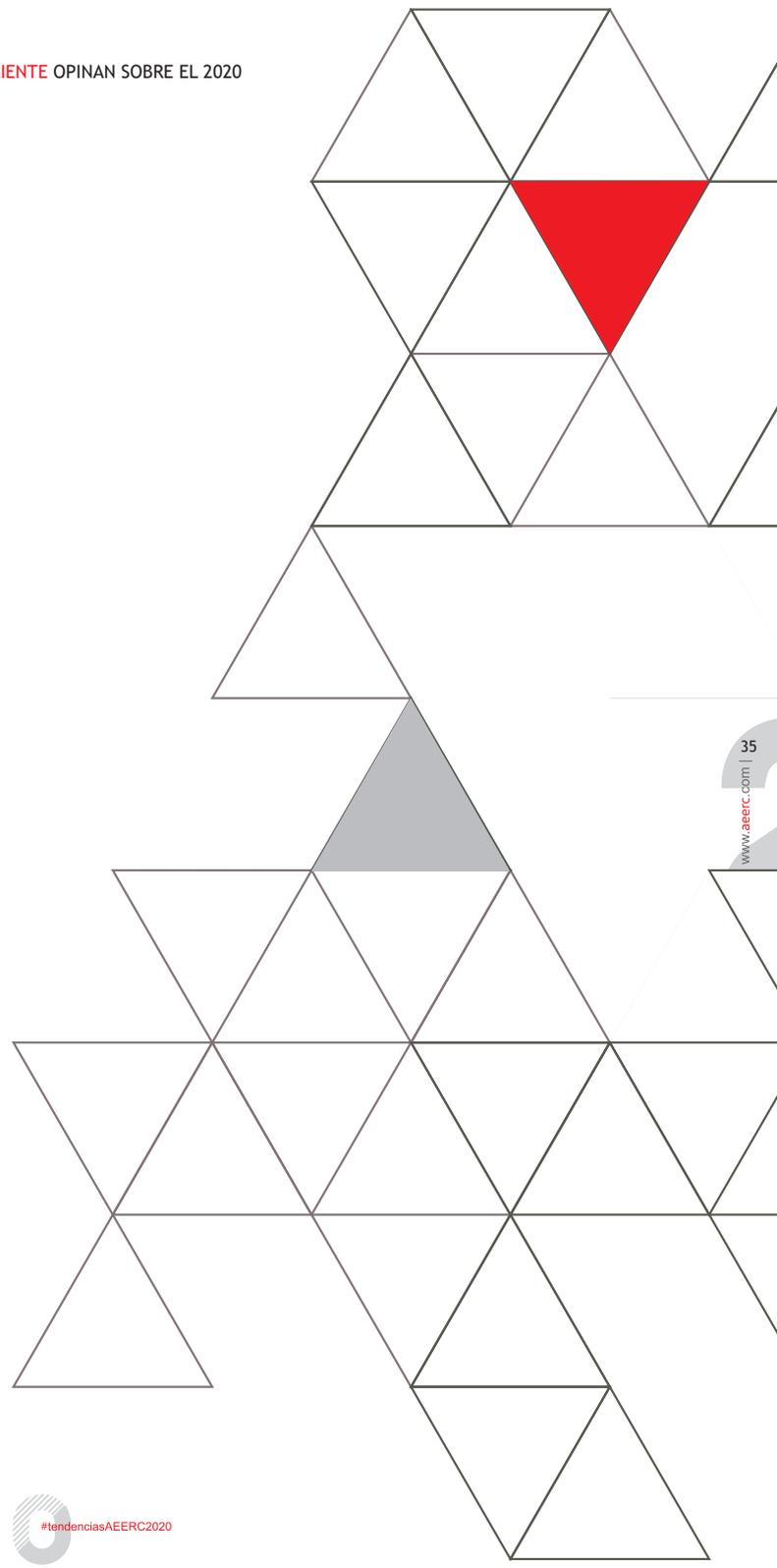
Modelos globales:

- Modelos de gestión integrada
- Modelos carterizados
- Modelos omnicanal totales

Vamos a desarrollar brevemente el modelo de retención, un modelo clásico, desde el punto de vista conceptual:

- Obtención de datos sobre nuestros clientes y su evolución.
 - La riqueza de conocimiento sobre el cliente y su comportamiento proporcionara más elementos de actuación.
 - Esta información debe ser depurada y transformada.
- Aplicación de diferentes modelos predictivos para identificar factores.
 - Se identifican aquellos elementos con influencia en la posible fuga del cliente.
 - Se deben identificar aquellos elementos que contribuyen a su permanencia.
 - Se debe ponderar el riesgo asociado a cada uno de los factores.
- Agrupación de factores significativos por áreas de actuación.
 - Se agrupan los factores de riesgo y, por tanto, los clientes en un número de grupos razonable.
 - Se debe conseguir comportamientos y situaciones homogéneas capaces de ser abordadas de forma clara.
- Generación de productos o soluciones adaptadas a cada grupo.
 - Para cada grupo se identificara una línea de actuación y de contacto.
 - Se identificarán los productos, servicios o soluciones a ofrecer.
 - Se establecerá el grado de autonomía en las negociaciones.
- Interacción y propuesta con los clientes.
 - Se decide la estrategia y el canal de contacto.
 - Se fija las líneas fundamentales del guión.
 - Se genera la interacción con el cliente.
- Retroalimentación del modelo.
 - Se debe realizar un análisis inmediato.
 - Se realiza una adaptación dinámica a los resultados.
 - Se reajustan los modelos.

Afortunadamente el futuro se está escribiendo hoy y solo depende de nosotros.







HACIA EL CONTACT CENTER COGNITIVO

Carmen Hinchado Polanco
Directora de Atención al Cliente, Endesa.

El Contact Center y la Inteligencia Artificial

El uso de la tecnología en el Contact Center suele estar estrechamente vinculado a la búsqueda de la eficiencia, si bien cada salto tecnológico realizado ha conllevado una mejora en la satisfacción del consumidor en la medida en que las organizaciones expertas en gestionar relaciones comerciales, como es el caso de Endesa, tendemos a incorporar la experiencia del cliente en los proyectos de renovación tecnológica, tratando no sólo de agilizar procesos sino también de eliminar incomodidades y obstáculos en el acceso de nuestros clientes a los servicios que prestamos.

Éste es el caso de la Inteligencia Artificial, la cual se ha desarrollado considerablemente en los últimos años, incorporándose no sólo a los ámbitos de nuestros negocios, sino también a nuestras experiencias personales, revolucionando el comportamiento del consumidor y la atención al cliente.

Es esencial analizar en qué casos la IA puede aportar valor a nuestro negocio, de forma que los procesos que deleguemos total o parcialmente en un robot permitan conseguir una mejora operativa que a su vez revierta en una mejor experiencia con los canales. En cualquier caso hemos de considerar que debe ser el cliente el que elija en todo momento cómo quiere relacionarse con sus proveedores de servicios, y que no perciba la IA como un obstáculo a la hora de querer interactuar con la marca.

De este modo, podemos establecer una serie de niveles de servicio en función de la necesidad de interacción con una persona que pueda darse en una gestión concreta:

1. La IVR y los canales de autoservicio, más ligados a la eficiencia, permiten realizar de forma autónoma gestiones básicas.
2. Los bots conversacionales, ligados a mejorar la experiencia del cliente con el autoservicio, llevarán a cabo gestiones complejas en las que la interacción humana no es determinante, pero que sí precisan de un nivel conversacional para desambiguar o detectar segundas intenciones.
3. Los asesores personales configuran el tercer nivel, el cual tiene como objetivo ofrecer valor al cliente y estará presente en aquellas interacciones en las que el cliente necesita de forma imprescindible un contacto humano.

Por este motivo es muy importante identificar los casos de uso para saber en qué nivel vamos a tratar de ejecutarlos, teniendo en cuenta que es necesario que estos niveles no sean estancos, y que el cliente pueda tener siempre la opción de hablar con una persona. Y adicionalmente, en aquellas tareas donde la IA no pueda realizar de forma efectiva y completa una tarea (p.ej. aquéllas que requieren negociaciones complejas o gestionar conflictos), puede ser un buen complemento como herramienta de apoyo a la gestión del agente humano.

El Corpus como clave para la experiencia multicanal

En esta línea, Endesa tiene definido desde hace años un plan de atención multicanal en el que ponemos a disposición de nuestros clientes todos los medios de contacto posibles: la voz es un canal muy importante, al tratarse del medio natural con el que se comunica el ser humano, potenciando además del teléfono otros canales de voz complementarios como smartspeakers o asistentes virtuales. Adicionalmente ponemos a disposición de nuestros clientes una amplia gama de canales de contacto digitales, presenciales, redes sociales, ... y distintas combinaciones de los mismos.

Con este margo estratégico, no podemos olvidar la importancia de mantener intacta una experiencia homogénea y omnicanal. Por eso, se hace clave poder disponer de una estructura unificada, un corpus, que garantice al cliente la misma experiencia y el mismo modelo conversacional con independencia del canal de acceso que haya elegido para dirigirse a nosotros. El corpus unificado es el desarrollo habilitador central de un proyecto de integración de la IA en los canales de atención, y será extensible a todo tipo de canales de contacto.

El corpus es el elemento que nos va a permitir:

- por un lado, identificar la intención de forma homogénea y etiquetarla bajo un modelo único independientemente del canal usado por el cliente, lo que permite adaptar los datos de entrada asociados a cada canal, sea de voz o de texto digitalizado
- por otro lado, implementar un diálogo único, en el que una vez identificada la intención se activa el protocolo que vamos a seguir en la atención mediante la IA, para lo cual tendremos una interfaz que activará el modelo de comunicación adaptado a las necesidades de cada canal.

El corpus único, además, va a asegurar la optimización de los recursos necesarios para la implantación de la IA, tanto para su diseño como para el mantenimiento continuo del modelo, atendiendo a las necesidades y sentimientos cambiantes de nuestros clientes, a variables de negocio dinámicas y a factores regulatorios o de mercado.

Claves en la integración de la Inteligencia Artificial en el Contact Center

Con nuestra experiencia en la integración de la IA en el Contact Center hemos obtenido una serie de lecciones aprendidas que cambian en parte la visión que un proyecto de este tipo suele tener para las organizaciones. En esta línea debemos hacer foco en lo siguiente:

A) Selección de casos de uso. La clave es que sean casos con impacto en la actividad del Contact Center y en los cuales la intervención humana no sea determinante.

B) Trabajo en squads multidisciplinares. Los equipos deben conformarse por personas con experiencia en todos los ámbitos de la atención al cliente. Además de los perfiles técnicos, es necesario contar con expertos en estrategia de atención y experiencia de cliente, así como con perfiles operativos conocedores de los procesos que den coherencia a los modelos conversacionales y a los mecanismos de solución.

C) Implantación gradual. Lo ideal es un sprint de diseño en el cual obtengamos en pocas semanas un caso de uso que sea un mínimo producto viable, y que se ponga en explotación de forma piloto para aprender y mejorar sus capacidades iniciales a medida que analizamos el comportamiento que tiene con clientes reales.

D) Escucha y reentrenamiento permanente. Será una constante del proceso en todas las fases. Incluso cuando nuestro caso de uso se ha desplegado, siempre será necesario escuchar, porque aparecen nuevos comportamientos de clientes o variables de negocio que pueden impactar en el rendimiento de nuestra solución, la cual deberá tener un plan de retroalimentación y aprendizaje continuo como cualquier otro recurso perteneciente al Contact Center.

La gestión del cambio

La introducción de la IA en el Contact Center impacta en la eficiencia en la atención, reduciendo el número de interacciones que llegan al agente o el tiempo que éste debe dedicar a una interacción de bajo valor añadido, pero también mejora la satisfacción del cliente con la accesibilidad y agilidad en el tratamiento de interacciones simples, y por tanto la satisfacción global con el canal.

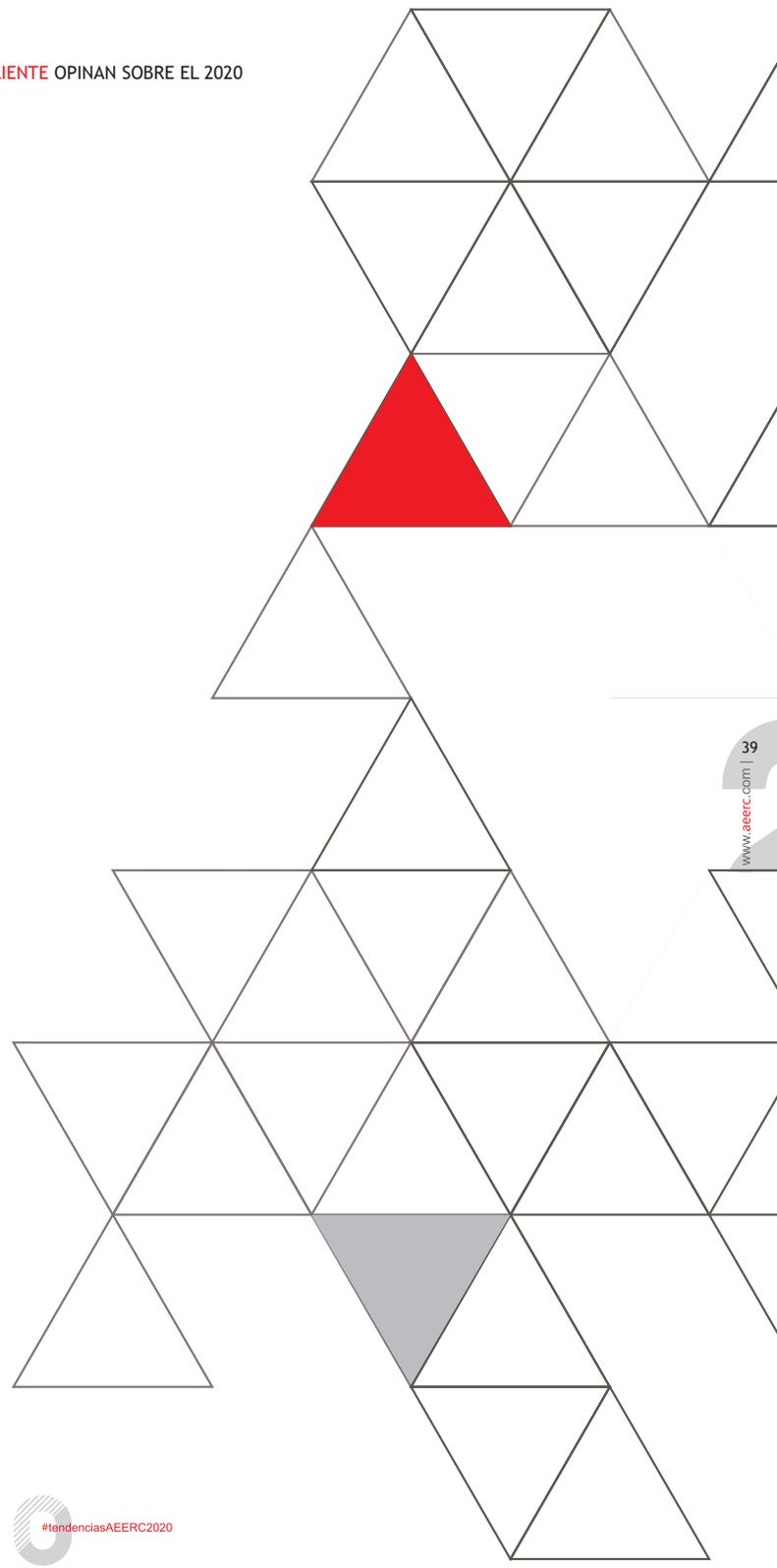
Los agentes en plataformas, gracias a un modelo en el que las interacciones que menos valor aportan se resuelven “automáticamente”, cambian su ámbito de actuación pasando a relacionarse con el cliente sólo en momentos en los que existe una complejidad añadida cuya resolución es determinante para mantener el vínculo entre la marca y el cliente.

En este contexto pensamos que la IA va a provocar un cambio relevante en el rol y misión de la función del asesor personal, el cual adquiere un perfil más estratégico. Perfil que requerirá una mayor especialización y cualificación del puesto al tratar interacciones progresivamente más complejas donde la actuación humana es determinante para conseguir objetivos clave para la compañía como la captación de nuevos clientes, la mejora en la venta cruzada o la resolución de gestiones complejas, conflictos y reclamaciones.

Otra nueva función relevante es la de diseño y entrenamiento de los bots que incorporemos al contact center, que deben asumir personas expertas en la operativa y funcionamiento de las plataformas de atención a clientes. Como hemos comentado, la IA es un recurso más en la plataforma y requiere entrenamiento y realimentación continua.

Por último, la implantación de IA en las compañías supone también un reto para las áreas de sistemas, que deben adaptar sus estrategias de diseño y mantenimiento de soluciones tecnológicas a las características singulares de los robots inteligentes.

En definitiva, **la introducción de la IA en los contact centers supone una profunda transformación de las plataformas de atención convencionales y debe abordarse con una correcta estrategia de gestión del cambio** en la cual se alinee la introducción de las mejoras tecnológicas, con la incorporación en la organización de las nuevas capacidades y conocimientos necesarios y el redimensionamiento y reentrenamiento permanente de los recursos de primera línea, que cada vez estarán más especializados en aportar valor con sus intervenciones.





Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes



EL EMPLEADO COMO CLIENTE INTERNO, EL RETO MÁS IMPORTANTE DE LA TRANSFORMACIÓN EN UNA EMPRESA

José Enrique Rey Sánchez

Responsable de atención al cliente interno Eroski.

Para aquellos que nos dedicamos a la atención al cliente interno (empleado) en las organizaciones; ya sea porque nos centramos en la atención a sus incidencias o a sus necesidades de ámbito más global, el 2020 es un paso más dentro de estrategias que tenemos diseñadas (y si no las tenemos, hay que desarrollarlas rápido). Si bien las tecnologías que nos pueden ayudar han dado pasos que provocarán mejoras importantes en el servicio, no es el 2020 un año específico donde vayan a ocurrir cosas extraordinarias, sino que podemos decir que ante este nuevo ejercicio debemos apretar el paso para materializar estrategias de cara a este cliente tan especial diseñadas en años pasados, porque una buena atención al empleado supone una ventaja competitiva y, desde luego, la competencia no nos va a esperar a que mejoremos en este ámbito.

Que hay que tratar al empleado como cliente (y en negocios como al que pertenezco, la tienda es un cliente crítico, aunque no el único), es algo en lo que todos estamos de acuerdo en lo declarativo, pero aún podemos estar lejos de hacer una verdadera toma de tierra a todas las afirmaciones que hacemos al respecto.

Por otra parte, siendo cierto que todos somos clientes internos en momentos determinados de nuestro día a día, hay que centrar los esfuerzos en aquellos que trabajan allí donde se “cuece” el negocio; es decir, con aquellos empleados que tratan directamente con el cliente final, que sufren nuestras ineficiencias e ineficacias, que tienen falta de información de nuestras acciones comerciales y que,

además, tienen que tomar decisiones inmediatas delante de los clientes. Son estos clientes que tenemos en tiendas, sucursales, vendiendo por domicilios, ...Son los clientes internos por los que debemos empezar. Son los que más conocen a nuestros clientes finales y se merecen un trato exquisito; tan bueno como el que damos al cliente final.

¿Cuáles son los retos a los que nos enfrentamos?

Afianzar la imagen del empleado como cliente: Como recomendación de ejes a iniciar o mejorar:

- Conseguir que, en la organización, esto se convierta en un proyecto transversal, liderado por un equipo dedicado y que se vaya profesionalizando. Y, por cierto, hay un tema que es de libro...conseguir el apoyo de la dirección. Por experiencia, puedo afirmar que es algo clave.
- Montar un contact Center específico, contemplando las personas, procesos y tecnología adecuados. Ya sabemos que esto no es un proyecto SOLO de montar un centro de atención, pero es un pilar clave por dos razones; porque hay que profesionalizar y homogeneizar la atención y porque es la clave para tener información de valor para que otros equipos tomen decisiones sobre la mejora. Hay que mejorar continuamente la atención. Aplicar técnicas que ya se usan en atención al cliente final. Aquí no hay magia, sino trabajo continuo en la mejora.
- Buscar foros con clientes internos para dos cosas básicas; recoger necesidades que, de otra manera, pasan inadvertidas y demostrarles que podemos aportarles cosas, dado que tenemos información sobre ellos. Censar esas necesidades y conseguir que fluyan por la

organización. Si no lo hacemos, nos dejarán de invitar a estos foros.

- Ser omnicanal. Trabajar los canales básicos al principio (mail, Web, Teléfono); mejor pocos canales bien usados que muchos mal usados. Lo importante es que los canales con clientes internos y soportes especialistas que nos ayuden a darles solución estén bien hilados unos con otros.

Ser motor de cambio en la organización: Como podemos ver en el punto anterior, hemos hablado de atender y de tener información. Basándonos en estos dos temas, los ejes propuestos a iniciar o mejorar son los siguientes:

- Hay que provocar la creación de una mesa donde sentemos al negocio y a los soportes que dan servicio con el objetivo de negociar, en base a las tipologías de necesidades que tenemos censadas, acuerdos de servicio. Al principio, que sean simples y que solo hablen de tiempos objetivo de solución. Este indicador, medido y publicado todos los meses, nos va a dar una regla de medir de hasta qué punto nos estamos comprometiendo con las necesidades del cliente interno. Esto no se podrá hacer si no se ha involucrado a la dirección.
- Hay que tener un modelo de relación establecido entre el equipo de atención al cliente interno y los distintos equipos que nos ayudan en la organización. ÉSTE ES EL VALOR QUE APORTAMOS. No tapemos a nuestros equipos con tareas de control del contact center; es mejor tener un proveedor de confianza que nos ayude y unos buenos indicadores de calidad del servicio para la mejora con él. Hay que trabajar con los especialistas en la mejora sistemática de los procesos de atención y, porque no, que nos aporten información sobre sus planes de mejora. Hay que hacer que todos nos sintamos parte del proyecto de atención al cliente interno.
- Hay que trabajar un sistema de reporting que indique qué es lo que está pasando y qué planes de mejora existen y, también, qué exigimos a la organización para mejorar el nivel de atención.

Ser coste-eficientes: Mejor dicho...Liderar el que el coste de la atención al cliente interno, que involucra a distintos equipos, sea cada vez más acotado. No consiste el tema en hacer que el contact center funcione mejor, sino que la organización nos va a pedir que lideremos el que TODOS

seamos más eficientes en la atención. En este caso, los ejes a iniciar o mejorar pueden ser:

- Generar un indicador de coste de la gestión de una necesidad del cliente. No es necesario que sea algo fino, sino que sea un valor del que podamos ver su evolución. Tenemos variables de tiempos de solución, coste de personal interno, costes de contratación externa, algo se puede hacer.
- Poner objetivos para este indicador y plantearlos a la dirección. Publicarlos de forma mensual
- Introducir las tecnologías allí donde nos puedan ayudar en este objetivo (Trabajar con RPA puede ser un proyecto interesante, pero primero, tenemos que tener los procesos de atención definidos).

Coordinación estrecha con los equipos de atención al cliente final: La frontera entre un cliente final y un cliente interno es, muchas veces, del grosor de un papel de fumar. Por tanto, y como hay organizaciones que tienen equipos diferenciados para atender a los dos clientes, debemos trabajar en homogeneizar sistemas, formas de hacer y reporting. Por tanto, hay que tener un modelo de relación entre los dos equipos.

Y, por último, decir que estamos en una carrera de fondo; por tanto, no hay que desanimarse. Los objetivos se irán cumpliendo si somos constantes. Esperar resultados en el corto (ojo con los cantos de sirena de los proyectos de tecnología) nos llevará a la frustración

La tecnología es clave para muchos temas dentro de este escenario, pero no es lo principal. Los clientes internos (empleados) valoran, en lo higiénico, una atención eficiente, pero valoran mucho el ser bien atendidos y ser bien informados y hay un componente humano muy importante alrededor de esto.



EL FUTURO DE UNA COOPERATIVA DE CONSUMO DESDE EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE FINAL

Ainara Llona Iraragorri

Responsable Servicio Atención Cliente Grupo Eroski - Caprabo

Julio López Bermúdez

SAC cliente externo Caprabo

Por parte del Servicio de atención al cliente, de Grupo Eroski - CAPRABO, visualizamos un futuro COOPERATIVO con nuestro cliente final.

Desde esta premisa, visualizamos un servicio de PERSONAS para PERSONAS, desde un EROSKI - CAPRABO Contigo, AMB TU, ZUREKIN. Queremos ofrecer valor en cada contacto con nuestro cliente final, reconquistando y motivando a este cliente y generando compromiso en nuestro negocio, traccionando las mejoras organizativas que nos aportan. “Las reclamaciones son un regalo para nuestra cooperativa ya que nos ayudan a mejorar”

Por ello nuestra estrategia se basa en humanizar, empoderar, atender en tiempo real, con una disponibilidad por nuestro equipo de personas absoluta. ¿Sobrarán personas?? NO, la humanización no se consigue sin personas. Las personas aportarán compromiso con la organización, mayor autonomía, cercanía y colaboración con el cliente final. Cooperamos para crecer conjuntamente.

Ahora bien, desde nuestro plan estratégico no podemos olvidar nuestra apuesta por una tecnología presente en conseguir la eficacia y eficiencia operacional necesaria en el servicio, pero en ningún momento olvidando la relación personalizada, necesaria y prioritaria con el cliente final. La tecnología debe estar al servicio de las personas, y nunca las personas al servicio de la tecnología.

En este presente futuro visualizamos una tecnología IN CLOUD que nos permite conectarnos desde cualquier dispositivo, lugar, a toda la información de la que disponemos del cliente, con todo el conocimiento organizativo protocolizado y con un control y gobierno propio de la organización. También una tecnología requerida “omnicanal”, para que nuestros clientes finales puedan comunicarse con nosotros por todos los canales posibles, de forma ágil y eficaz, y que el cliente pueda contactar con nosotros como desee, vía redes sociales, “live chat”, teléfono, mail,...Y una tecnología que nos ayude a automatizar las funciones más tediosas y de menor aporte de valor.



LA TENDENCIAS PARA EL 2020 Y LA AMENAZA DE LA ROTACIÓN

Cristina González Hipólito

Directora General Fundación Integralia DKV.
Vicepresidenta de la AEERC

Avanzamos hacia un contexto económico, tecnológico y social donde los operadores de los Contact Centers han de aportar más valor añadido que nunca debido a la rápida evolución que la tecnología está imprimiendo en el sector. No hay novedades sectoriales que no estén directa o indirectamente relacionadas con el uso y desarrollo de la tecnología. El meteórico incremento en cuanto a disponibilidad de datos y la tendencia a ofrecer servicios cada vez más hiper personalizados obliga a que los Centros de Atención al Cliente incorporen soluciones tecnológicas en su negocio y, en consecuencia, potenciar la formación de sus agentes; unos agentes que en el medio y largo plazo han de adaptarse a la tan comentada Inteligencia Artificial y Big Data, cuya irrupción comienza a ser un hecho. Pero además de la IA y el Big Data, cuyos desafíos todos conocemos, existen otras tendencias a las que los centros de atención al cliente tendrán que adaptarse durante todo el 2020.

Cloud, Atención omnicanal, Autoservicio

El incremento de las expectativas de los usuarios, que cada vez más exigen dónde, cuándo y cómo interactúan con las marcas -y que además esta interacción resuelva su necesidad en el menor tiempo posible- está sin duda determinando la evolución del sector para el próximo año.

Una de ellas de la adopción de la gestión en Cloud, es decir, el conjunto de herramientas y servicios albergados en la nube y que facilita la gestión de llamadas entrantes y salientes. El crecimiento constante de agentes de llamadas remotas y la proliferación de plataformas de gestión de

proyectos están materializando esta tendencia, permitiendo a las empresas reducir el número de agentes internos y gastos generales (por ejemplo en infraestructura), pero sobre todo, permitiéndoles flexibilidad y agilidad para atender con los mínimos recursos posibles el mayor número de clientes.

“Los usuarios esperan a sus marcas en cada uno de los canales disponibles, sin que ello suponga una pérdida de estandarización y calidad en la experiencia de cliente”

Se trata de un proceso más en la digitalización de los Contact Centers, donde la omnicanalidad, pese a no ser un elemento novedoso, seguirá siendo uno de los grandes retos a los que se enfrenten las compañías. Ha dejado de ser un valor añadido para convertirse en prácticamente una obligación. La relación de las marcas con el usuario ha de ser bidireccional e interactiva; whatsapp, redes sociales, correo electrónico, mensajería instantánea. Es necesario aquí recalcar que, según un estudio de Accenture, el 89% de los consumidores experimentan frustración al tener que repetir sus preguntas a varios agentes, por lo que la unificación de la gestión en cada uno de los canales se antoja imprescindible. Los usuarios esperan a sus marcas en cada uno de los canales disponibles, sin que ello suponga una pérdida de estandarización y calidad en la experiencia de cliente. Esto nos da otra clave. La comunicación vía texto, ya sea en mensajería instantánea, webchats o redes sociales, está adquiriendo gran importancia para estar a la altura de las exigencias del consumidor, por lo que las competencias redaccionales de los agentes se vuelven cada vez más imprescindibles.

Otra tendencia relacionada con la omnicanalidad y con la inmediatez con la que los consumidores desean ser tratados es el autoservicio. Cada vez son más los usuarios, especialmente aquellos que son nativos digitales, que desean solucionar sus necesidades o problemas de manera independiente. Esto exige a las empresas diseñar herramientas tecnológicas que los usuarios puedan utilizar para solucionar sus propias necesidades. De este modo, los agentes pueden dedicar más tiempo en aquellas interacciones más complejas.

Todas estas tendencias tienen una estrecha relación entre sí: el componente tecnológico. Los agentes aportarán un servicio de alto valor añadido, y por ende, los centros de Atención al Cliente deberán considerar la formación y el desarrollo de sus equipos como un eje central en sus estrategias para seguir siendo competitivos.

¿La rotación es una amenaza?

En este sentido, el control de la rotación laboral será uno de los retos a los que tendrá que enfrentarse el sector. Una rotación que pronostica ser más elevada en el futuro, y para demostrarlo dos datos. El 90% de los conocidos como Millennials, la generación nacida entre los años 70 y 80, no tienen pensado permanecer en su puesto de trabajo actual en los siguientes cinco años, según un estudio de The Guardian. Además, otro estudio de Harvard Business Review también afirma que esta generación tiene el hábito de cambiar de trabajo cada 28 meses.

Suponiendo que los cálculos de la consultora Deloitte sean ciertos, que sitúan a los Millennials como el 75% de la fuerza laboral en 2025, obtenemos un escenario donde la rotación será mucho más elevada en el futuro. Las próximas generaciones están demostrando ya sus elevadas expectativas con las marcas y una fidelización volátil si estas no se cumplen. Estos mismos patrones de consumo se extrapolarán también a su forma de relacionarse con los entornos laborales.

Se abre entonces un contexto tecnológico y laboral al que los Contact Centers nunca se han enfrentado: tendrán que invertir más que nunca en el desarrollo de sus equipos para adaptarse a las IT a la par que la rotación alcanza sus cotas más altas. Mantener un nivel óptimo de rotación para hacer más eficientes los recursos destinados a la formación (no solo monetarios, sino también en cuanto a coste de tiempo y fidelización con el cliente) se convertirá en un gran reto para el sector.

La inclusión laboral de personas con discapacidad como solución

En este sentido, la contratación de personas con discapacidad puede ser una excelente vía para revertir la situación, ya que está demostrado que presentan un menor índice de rotación que el resto de la población. Según el Informe del Mercado de Trabajo de las Personas con Discapacidad de 2018 realizado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), este índice es de 2,2 puntos en personas con discapacidad, frente al 2,9% en personas sin discapacidad, cuya rotación voluntaria además alcanza el 21% según otro estudio de Infoempleo y Adecco. Por tanto, su nivel de compromiso y su sentido de pertenencia suele ser superior -en términos generales- al dar más valor a una oportunidad laboral que en muchas ocasiones se le ha sido negada durante años.

“La contratación de personas con discapacidad mejora la fidelización del empleado al mostrarse como una empresa socialmente comprometida”

La contratación de personas con discapacidad tiene múltiples ventajas: mejora la imagen de la empresa ante la Administración Pública, permite cumplir la Ley General de la Discapacidad, permite acogerse a ventajas fiscales y subvenciones... pero en el tema que nos ocupa, tiene otra que es realmente diferencial: mejora el employer branding o la fidelización del empleado al mostrarse como una empresa socialmente comprometida.

Esta nueva oleada de trabajadores Millennials, de nativos digitales, ya no mide la retribución económica como un factor determinante a la hora de permanecer en un empleo. Los valores de la marca para la que trabajan se han convertido en un argumento de peso para que decidan permanecer en ella. La contratación de personas con discapacidad, un colectivo en riesgo de exclusión social, mejora el sentido de pertenencia del resto de los empleados, de modo que la retención de talento y, por tanto, la acumulación de experiencia y la eficiencia en la formación sea mucho más elevada. Todos los avances tecnológicos más inmediatos como la omnicanalidad, el trabajo en Cloud o el autoservicio, requiere un sistema de formación continua, un esfuerzo que caerá en saco roto si la rotación nos devuelve una y otra vez a la casilla de salida.



TODOS SOMOS EXPERIENCIA DE CLIENTE

Paula Tournal

Directora de Experiencia de Cliente en Globalia

Todos hemos escuchado frases como "orientados al cliente", "el cliente en el centro", "sorprender al cliente", "hacerle sentir especial, único o feliz",... y todos sabemos que no significan nada. Todas las empresas y marcas lo dicen, nadie quiere hacer infeliz a sus clientes ni piensa que no está orientado, pero conseguir que esto ocurra de verdad es difícil.

Hablar de Customer Experience está de moda, pero ¿existe realmente? Las pequeñas y medianas empresas siempre han estado cerca de sus clientes, los dueños y gestores suelen ser la misma persona. Saben lo que cuesta hacer un cliente, ganarse su confianza, procuran conocer a los clientes que ya tienen, esto les permite intuir qué piensan, anticiparse a cómo evolucionan y, sobre todo, respetarles de un modo mucho más natural, ya que asumen, con la misma naturalidad, que realmente son ellos los que tienen el poder.

Otra cosa muy distinta son las empresas grandes. Con el objetivo casi único de aumentar ROI, reducir costes y, a veces hasta llevados por esta moda, muchas compañías están creando proyectos de transformación digital. Apoyándose en la tecnología como herramienta, se crean iniciativas de usabilidad de servicios y productos y, al menos ahí, el cliente y su relación con la empresa tienen un espacio específico. Pero para poner al cliente en el centro, para reconocerle el poder que legítimamente tiene, hay que hacer mucho más.

No se trata sólo de tecnología, ni de apps para móvil, que creen pequeñas experiencias "molonas". Se trata de una optimización real de procesos, automatizando todo lo

superficial (no para la empresa, si no para el cliente) y humanizando todo lo que aporta valor. Se trata de empleados felices, que entienden su misión dentro de la empresa. Personas que conocen las decisiones que toman otras personas, que sienten que existen dentro de una organización normal donde es fácil acceder a otra persona, ocupe el cargo que ocupe. Se trata de normalidad, de flexibilidad, de dejar el ego a un lado para que, de verdad, podamos primero entender y luego atender a nuestros clientes.

Se trata, por tanto, de personas y de normalidad. La experiencia de cliente no es sólo responsabilidad de las personas que están en contacto con el cliente. Cada empleado de una organización tiene que sentir que tiene "delante al cliente", esté en el puesto que esté, sea CEO o programador. Es más fácil de lo que parece, se trata de asumir que cada cosa que hacemos cada día, pequeña o grande, ese mismo día, de algún modo, la vivirá un cliente y seguramente le gustará si nos gusta a nosotros.

Cada vez más nos relacionamos de un modo emocional con las empresas a las que compramos, nos gusta ser fans de sus productos, queremos saber cómo los diseñan, queremos conocer si son respetuosos con el medio ambiente, si tratan bien a sus empleados, leemos sobre sus líderes, seguimos a los CEO en redes sociales, vemos sus vídeos para saber qué tipo de personas son... Hacemos esto de un modo natural cuando somos clientes, pero nos cuesta interiorizar que otros lo hacen cuando nos compran.

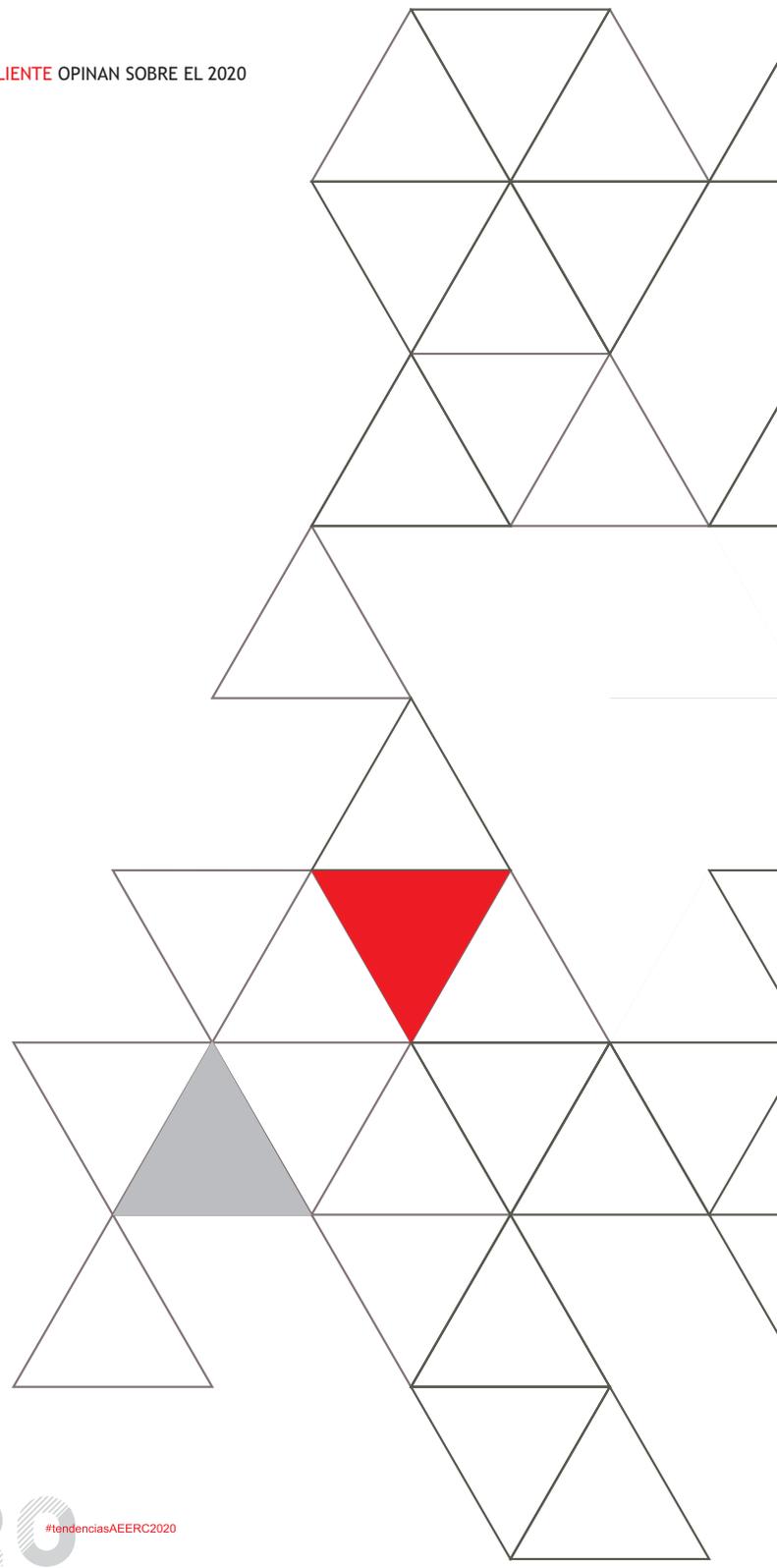
La fórmula no es fácil y además hay que ser valiente para crear relaciones limpias y de confianza. Demos contenido y

valor a lo que ya hemos vendido, sin pretender vender más en cada interacción con el cliente. No tengamos prisa, no busquemos personalizar al máximo sólo para vender más y más. La confianza se construye paso a paso, con acciones que sólo pretenden dar mejor servicio. Las empresas son empresas, el cliente ya sabe que ganamos dinero con él y acepta las reglas del juego, si recibe a cambio lo que quiere. El objetivo no ha cambiado, siempre será vender más y de modo más eficiente; pero sí el modo de conseguirlo: dar al cliente el poder, ponerle en el centro. Esto significa trabajar desde todas las posiciones de una organización, en darle motivos para comprarnos, por supuesto, respetando su libertad para dejar de hacerlo.

Si a estas alturas sigues leyendo y al menos te estás preguntando cómo lograrlo en tu organización, ya has dado un gran paso. Puedes empezar haciendo cosas fáciles y gratis. Un aspecto fundamental es la comunicación interna, cuyo tono tiene que ser cercano. Los CEO tienen que ser accesibles y estar en contacto de algún modo con todos los empleados. Los directores generales y otros mandos tienen que hablar de clientes y tenerlos siempre presente: hay compañías que han puesto en sus salas de reuniones imágenes o frases de sus clientes; otras han decidido llamarles “el jefe” cuando se refieren a ellos; e incluso, entre las más valientes, están las que cuentan con pequeños laboratorios con una muestra de clientes para probar los productos antes de lanzarlos, esto es, para evaluar qué importancia y valor tienen realmente.

Estés en la posición que estés, nunca hables mal de ningún otro departamento o parte de tu organización, para un cliente tú eres tu empresa. Cuando te llegue un problema que afecta a un cliente, intenta resolverlo. Da las gracias, pide disculpas, valora enormemente el tiempo de tus clientes. No son grandes cosas ni harán que el ROI de tu compañía se dispare de modo inmediato, pero es un comienzo para un cambio que se producirá, sin duda, si construyes en esta dirección.

En resumen, si estamos a la altura de las expectativas de nuestros clientes seguirán comprándonos, si no les molestamos y estamos siempre ahí cuando necesitan algo de nosotros, irán poco a poco confiando y si finalmente conseguimos sorprenderles y adelantarnos con algo que no esperan, aunque sea pidiendo disculpas o reconociendo un error, se enamorarán de nosotros. ¿No es eso lo que queremos todos?





¿QUÉ NECESITAN LAS COMPAÑÍAS PARA EJECUTAR LA DIGITALIZACIÓN?

Rui Marques
CEO de GoContact.

Vivimos en una sociedad dónde los cambios, las tendencias y los desarrollos tecnológicos son el día a día, tanto en el campo laboral como en el personal.

La irrupción continua de las novedades tecnológicas y sus beneficios y facilidades para las acciones diarias de las personas, hacen que todos queramos estar al tanto y disponer de ello. Y da igual en qué sector nos encontremos, pues la Digitalización es transversal en el mercado mundial.

Nos encontramos en un punto en el que todos los sectores que conforman el mercado se están viendo afectados por esta necesidad de adecuar las compañías a un mundo totalmente digital en el que las acciones de compra, de gestión de clientes, proveedores, partners, etc, se lleva a cabo de forma digital, casi en toda su totalidad.

Para algunos estamos dentro de la “Cuarta Revolución Industrial”, sin embargo, otros describen este momento como una necesidad de desarrollo del mercado, como las respuestas hechas realidad a las necesidades que presentan día a día los clientes y compañías, pero ¿es tan simple lo que estamos viviendo, o va más allá de cubrir las necesidades que se presentan?

Llevo un tiempo pensando en esta cuestión, en qué respuesta son las que darían salida a esta realidad, y la verdad es que para mí, todo esto va más allá de lo que realmente vemos. Estamos ante un cambio en el funcionamiento del mercado, indistintamente del sector y la industrial. La Digitalización es un movimiento transversal

que afecta al mercado al completo y que exige cambios muy bruscos y radicales, a casi todos los niveles, dentro de las compañías.

LA IRRUPCIÓN DE LA OPINIÓN DEL CLIENTE

Hace unos años, vi por primera vez en una maquina de valoración sobre los servicios ofrecidos al cliente. Iba de viaje y en el aeropuerto, justo en las cintas de recogida de equipaje mis ojos vieron cuatro botones con cuatro caras de Emoji que iban de verde a rojo y de la sonrisa más plena al gesto más triste y desolado que puede representar un emoticono de este tipo.

Era el momento de decir al servicio de cliente del aeropuerto como me sentía en ese momento tras los servicios que me habían prestado, dentro de esas cuatro posibilidades tenía que colocar mi estado en función de cómo me habían hecho sentir.

Al poco tiempo de este descubrimiento, una mañana de sábado, fui con mi familia hacer unas compras y ¿cuál fue mi sorpresa? encontrarme no con una máquina igual, sino con dos.

Ahora tenía que valorar el servicio de las dependientas de una tienda de ropa, y la experiencia vivida en unos almacenes de muebles y decoración de estancias del hogar.

No podía creérmelo, la Customer Experience comenzaba a ser una realidad para las empresas, la opinión y experiencias vividas por los clientes pasaban a ser un punto fuerte en la apuesta por la Customer Experience. Ese concepto tan nuevo y al que tanto temen las compañías.

Hoy, puedo decir que encontrarme con estos aparatejos no me sorprende, y que en mi posición de CEO de una compañía que trabaja día a día en potenciar y valorar la atención al cliente de las empresas, me encuentro con cosas mucho más sorprendentes; como el miedo a digitalizar los procesos o implantar nuevos mecanismos de mejora.

“La transformación digital se ha convertido en el “gran reto” para las empresas, independientemente del sector. Pero este es un gran cambio para cualquier organización, y la falta de conocimientos y miedos a lo que viene después es un stopper que paraliza y retiene las decisiones de muchas compañías. Por lo que resulta un hándicap brindar esa seguridad a los clientes.”

CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT

Sí, puedo decir que entiendo ese miedo al cambio, esa inversión sin saber que retorno tendrá, esa reestructuración de las tareas, esas implantaciones de nuevas herramientas que a la vez necesitas sinergia con las ya existentes. Y esto es lo me llevó a pensar en la necesidad de crear un concepto que ayudara a las empresas a confiar en sus partners y a lanzarse a cubrir las necesidades del mercado.

Por lo general las compañías son expertas en el sector en el que trabajan, pero necesitan del conocimiento y apoyo de otras muchas materias para realizar un trabajo de excelencia, es decir, una compañía de seguros es experta en vender este servicio, en ofrecer nuevas opciones de seguridad que el cliente demanda, sabe como gestionar los pagos, etc, pero también necesita de saber escuchar y dar salida a las preguntas, dudas, incidencias que sus clientes y/o que posibles clientes les exponen. Y es en este momento en el que la aseguradora debe contar con un buen equipo de atención/servicio al cliente. En el que el equipo humano tengas las cualidades necesarias para saber escuchar y de forma ágil dar las respuestas más adecuadas al interlocutor, así como contar con una buena estructura de herramientas que ayuden a gestionar las llamadas y a los clientes.

Normalmente, una aseguradora no es experta en este campo, en ocasiones tiene que derivar este servicio a una empresa de outsourcing, o bien necesita de una consultoría que le ayuda a poner en marcha este nuevo departamento/servicio de la compañía.

Dar estos pasos, en ocasiones no es fácil, y aparece ese miedo a lo desconocido. Por lo que ese concepto que hace tiempo que buscaba para dar seguridad, tranquilidad,

cercanía, apoyo, a las empresas en esos momentos de oscuridad, me llegó; Customer Success Management.

Esto se traduce en un consultor constante en la duración del acuerdo de una compañía con sus proveedores/partners. No quedarse solo en ser quien ofrece la herramienta, la implanta y la continúa desarrollando, sino convertirse en ese apoyo experto en lo que se le ofrece al cliente.

Por que al final, si la aseguradora cuenta con una Customer Experience de calidad, sus clientes aumentan la relación y el servicio con ellos. Esta satisfacción con la calidad del producto y servicio que ofrece el proveedor/partner de la compañía aseguradora, deriva en la continuación del acuerdo y negocios entre ambas partes.

EL CONCEPTO

CSM (Customer Success Management) es una fusión de servicio al cliente y soporte, con un enfoque constante en consultoría operativa para el éxito del servicio que nuestros clientes ofrecen. Atrás queda la mera implicación en resolver incidencias, para pasar a ocuparnos de todo lo que el cliente necesita.

La terminología CSM incluye consultores expertos disponibles las 24 horas del día los 7 días de la semana, con altos conocimientos en sus operaciones ya que mantienen un contacto cercano con su negocio. El equipo de Customer Success Management se asegura de que el cliente tenga un consultor a su lado para que juntos puedan alcanzar sus objetivos comerciales.

En GoContact estamos tan involucrados en este concepto, ha calado tanto en nuestra visión de mercado, que ha pasado a ser parte de nuestro ADN. No concebimos la relación con nuestros clientes sin aportar nuestros conocimientos de consultoría, sin hacer todo lo que está en nuestras manos para que los objetivos y resultados de nuestros clientes sean óptimos.

Caminar al lado del cliente, hacer nuestros sus problemas, es como la vida misma, nos empuja a seguir desarrollando y creando nuevas versiones. Ayudando a eliminar ese miedo a los nuevos procesos de digitalización que exige el mercado, que para mí solo es factible con apoyo de un verdadero CSM.



UN PASO MÁS ALLÁ EN LA ATENCIÓN AL #CLIENTE

Raquel Serradilla

Board Advisor Gocontact

Vicepresidenta de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

En un contexto como el actual de continuos cambios, donde lo que hoy funciona, no necesariamente funcionará mañana, donde las reglas que nos llevaron a lograr éxitos pasados, no garantizan éxitos futuros, donde las opciones son solamente 3, (1) Juegas a precio, para lo cual necesitas escala (2) Te quedas en el medio, tarde o temprano, morirás, es cuestión de tiempo (3) Te DIFERENCIAS, y en esto la opinión que tengan tus #CLIENTES sobre ti, la tan famosa Experiencia #CLIENTE cuenta y mucho, la pregunta que nos debemos hacer es ¿Qué debo hacer? ¿Cómo me debo preparar para ese futuro en el que vivo constantemente?.

No podemos hablar de #DIFERENCIACION sin hablar de #ContactCenters, sin hablar de Atención al #CLIENTE. Afortunadamente, las organizaciones en general, a día de hoy tienen una mejor comprensión del valor que sus #ContactCenters puede aportar a la #DIFERENCIACIÓN, pero no sólo eso, reconocen que el Servicio al #CLIENTE se está convirtiendo en un importante factor de éxito en la competencia por los #CLIENTES y en ganar cuota de mercado. Después de todo, los productos son cada vez más similares, no importa la industria o el sector. El diseño, las funciones y las características del producto por sí solo ya no sirven como diferenciadores sostenibles, ya que los competidores pueden adaptarlos rápidamente. En cambio, el Servicio al #CLIENTE deja una impresión duradera en los #CLIENTES y éstos, se avienen a colaborar contigo. Ya no hablamos de B2C, si no de C2B ¿te suena?.

Y ante este contexto social sin precedentes donde la tecnología sigue siendo una fuerza disruptiva. los #ContactCenter continúan evolucionando a una velocidad vertiginosa. El auge de la inteligencia artificial, el autoservicio, Big Data, IVR de última generación, NPL (Procesamiento de Lenguaje Natural), RPA (Automatización de Procesos), RRSS (Redes Sociales), han significado que los #ContactCenter nunca se hayan podido dormir en los laureles. Sea como fuere lo que marcará la diferencia real, no será la tecnología, sino la componente humana. Un buen maridaje TENOLOGIA-PERSONAS. Será la diferencia.

Siendo conscientes de que nuestra industria no es nada “sexy”. Siendo conocedores de que no todos los #ContactCenters están valiéndose de las nuevas tecnologías y sabiendo que los presupuestos siguen siendo un desafío en muchas organizaciones, la industria de la Atención al #CLIENTE ofrece una progresión real y lo que es más importante una gran oportunidad para que las personas desarrollen sus habilidades en una amplia gama de roles. Sigo pensando que todos, deberíamos trabajar durante una periodo de tiempo en un #ContactCenter.

Volviendo a lo que está por venir en lo que a Atención al #CLIENTE se refiere, el chat, las Redes Sociales y la multicanalidad/omnicanalidad, ya no son aspiraciones para el futuro, sino medios probados de comunicación que se implementan en los negocios cotidianos. La interacción directa con el #CLIENTE en tiempo real mejora significativamente la experiencia del #CLIENTE. Se viene

hablando desde hace muchos años, del chat en tiempo real, pero no acaba de dar el gran salto. ¿Veremos avances en este sentido? Sí. El que whatsapp haya abierto su API, ha marcado un antes y un después. Las Redes Sociales son una asignatura pendiente, un canal complejo que pocas marcas han podido dominar a la perfección pero veremos mayor penetración de las compañías en estos océanos. Después de todo, se trata de conocer a los #CLIENTES, dónde les gusta estar, y muchos de tus #CLIENTES pasan cada vez más tiempo en las Redes Sociales. El futuro, girará en torno a brindar una experiencia de servicio constante a los #CLIENTES independientemente del punto de contacto. Hay mucho por hacer, sólo el 36% de las organizaciones tienen implantado un enfoque omnicanal. Importante la dimensión que adquiere el #PROCESO, el caso, frente a la mera #INTERACCIÓN. En este sentido, el “backoffice” toma un protagonismo que nunca tuvo como soporte al “frontoffice”, donde las #INTERACCIONES van a adquirir mayor complejidad a medida que se vayan automatizando las tareas repetitivas y de poco y medio valor.

Otras áreas como la Inteligencia Artificial (IA), NPL, la Realidad Aumentada (RA) y la Realidad Mixta siguen siendo un territorio nuevo para muchas organizaciones en el campo de la atención al #CLIENTE y cuesta aventurarse al respecto de las mismas. A modo de ejemplo la solución conversacional de Inteligencia Artificial Google Duplex ejemplifica el potencial que esto alberga para el futuro del servicio al #CLIENTE. Google Duplex puede mantener una conversación humana por teléfono con un comportamiento de lo más auténtico y sensible. Como en todo, hacer un uso inteligente de la tecnología será clave, y para ello, contar con un buen partner que te acompañe en el camino es y será fundamental.

La inversión en autoservicio DIY (Do It Yourself), será una buena apuesta. Los productos son cada vez más complejos, pero los #CLIENTES también son cada vez más expertos en tecnología. Quieren estar capacitados para ayudarse a sí mismos rápidamente y lo importante, es que están dispuestos a ayudar a los demás. El principio de “los #CLIENTES ayudan a los #CLIENTES” nunca fue tan importante, y en este sentido las Redes Sociales: Twitter, facebook, jugarán un papel fundamental ayudando a reducir el volumen de interacciones hacia el #ContactCenters.

la medida, será el factor decisivo de éxito en el servicio al ##CLIENTE del futuro, bien sea en un contexto B2C o B2B. Ningún ##CLIENTE quiere ser tratado como otro artículo más en la cinta transportadora. No vale “café para todos”, el ##CLIENTE sabe que la tecnología lo permite y no está dispuesto a ceder a este hecho. Las estructuras centralizadas rígidas ya no funcionan si queremos reaccionar de manera flexible a los requisitos individuales del ##CLIENTE y aumentar la satisfacción del mismo.

Y en toda esta ensalada, donde las personas y su lado humano aportarán grandes dosis de #DIFERENCIACIÓN en un entorno que cambia diariamente y donde los perfiles de trabajo que se van a requerir cada vez van a ser más dinámicos, no podemos olvidar un concepto/aproximación clave, la #VIRTUALIZACIÓN de los Centros de Atención al #CLIENTE, es decir permitir que los gestores trabajen de forma deslocalizada. No es por casualidad que datos provenientes de grandes consultoras nos alertan sobre este hecho. Se habla de crecimientos anuales de más del 20%.

Confiemos en que el calificativo “centros de costes” que se le dio a los #ContactCenter quede en el recuerdo y veamos una NUEVA GENERACIÓN de #ContactCenter generadores de MUCHO VALOR para las organizaciones.

La proximidad del #CLIENTE, la personalización, ese traje a



ANALYTICS Y RELACIÓN CLIENTE: TOCANDO TIERRA

Angel Vázquez García

Socio Director Grupo eCUSTOMER - Analytical Tribe

Por todas partes escuchamos hablar de la Inteligencia Artificial. Su aplicación para analítica avanzada, en entornos Relación Cliente supone uno de los focos en las tendencias 2020. Sin embargo, existe aún bastante confusión sobre cómo aplicarla, en términos sencillos y pragmáticos.

En este artículo vamos a clarificar y anclar algunos conceptos clave que entran en juego, y veremos a través de EJEMPLOS, cómo la Inteligencia Artificial permite comenzar a responder preguntas concretas, con impacto en nuestra realidad de gestión actual.

En un primer paso, vamos a encuadrar y diferenciar correctamente Inteligencia Artificial, Machine Learning y Deep Learning. Son tres conceptos enlazados, pero no equivalentes. La Inteligencia Artificial imita comportamientos inteligentes, aunque no necesariamente cognitivos (un brazo robótico con movimientos repetitivos y programados previamente, no tiene capacidad cognitiva). Machine Learning, dentro de la Inteligencia Artificial, dota al sistema de la capacidad de aprendizaje (el brazo robótico aprende a moverse). Y dentro del Machine Learning los algoritmos Deep Learning aprenden por niveles o capas: los conceptos más sencillos se aprenden en las primeras capas, y en las capas posteriores conceptos más complejos e interesantes. Deep Learning, no es necesariamente más potente que otros algoritmos Machine Learning (en esto hay bastante confusión).

Ninguna de estas tres áreas de conocimiento, han de ser necesariamente Big Data (también existe mucha confusión al respecto).

La pregunta que probablemente estará surgiendo en este momento es: bien... y todo esto... ¿Cómo se aplica (de forma concreta y tangible) en nuestro ámbito Relación Cliente?. Pues vamos a verlo, recorriendo un ejemplo concreto.

En el entorno empresarial, una de las preguntas clave es ¿Cuáles de mis clientes pueden ser baja? (para, por ejemplo, poder actuar preventivamente), o planteado de otro modo: ¿Qué características y comportamiento de cliente pueden inducir a la fidelidad o a la baja? ¿Cuáles son las más relevantes?.

Una primera aproximación, clásica, para analizar esta problemática, consistiría en estudiar los coeficientes de correlación entre las variables de las que disponemos y el resultado (ha sido baja o no). Veámoslo: en el gráfico 1, la matriz representa los coeficientes de correlación entre parámetros. Observamos que las variables con mayor correlación con la baja de cliente (churn) son: el NPS (reduce), el grado de omnicanalidad del cliente (incrementa) o la antigüedad (reduce). Sin embargo, otras variables como haber tenido, o no, una avería, apenas correlan con la baja (quizás lejos de lo que a priori habríamos razonado como gestores).

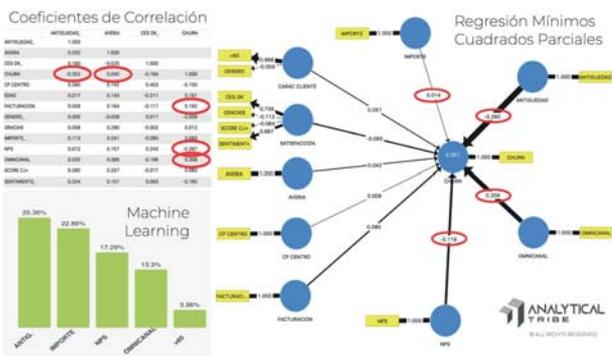


Gráfico 1



Gráfico 2

Este primer análisis nos daría pistas sobre qué aspectos pueden influir más o menos en el churn, en términos generales, pero no podemos discriminar por cliente, por clusters, ni ver el efecto agrupado de varios aspectos.

En un siguiente paso, estudiamos los datos bajo metodología de Regresión por Mínimos Cuadrados Parciales, que nos permite incrementar la precisión y crear además nuevas variables virtuales que agrupen diferentes variables observadas. En la parte derecha del gráfico 1 vemos las agrupaciones e impactos calculados, donde comienzan a aparecer diferencias respecto a la matriz de correlación, en un ejercicio de mayor precisión.

Finalmente, nuestra aproximación va a ser el empleo de técnicas Machine Learning. Como vamos a comprobar, la ventaja no es solo una mayor precisión, sino que además nos va a permitir conocer la probabilidad de baja, cliente a cliente, y por clientes tipo, estudiando de forma desagregada los factores más relevantes para cada micro-cluster de clientes (con unas posibilidades impresionantes para la actuación específica, para cada uno de ellos).

En el gráfico 1 comprobamos que los factores que Machine Learning identifica como más relevantes, no coinciden, con los identificados por las metodologías previas. En cualquier caso ¿Nos basta con disponer con una mayor precisión sobre los factores determinantes?, la respuesta es no. Lo que necesitamos es saber qué hacer con cada cliente, o incluso generar micro-clusters que nos permitan diseñar estrategias específicas y eficaces, con cada uno de ellos. (grafico2)

En este sentido Machine Learning supone un claro paso adelante, porque nos permite detectar esos micro-clusters, así como el resultado por cliente. Veamos un ejemplo, en el gráfico 2, la estructura interactiva en árbol o en sunburst, permite identificar perfiles de cliente con propensión determinada al churn. En nuestro caso, la probabilidad de baja es del 88,97% para clientes con estas características: NPS detractor, omnicanal, antigüedad inferior a 1 año, sin sentiment+ en speech Analytics y con importes mensuales inferiores a 70€. Así mismo podríamos realizar análisis más sofisticados sobre mapas de calor, seleccionando diferentes variables y rangos (previamente identificados y ponderados con técnicas Machine Learning).

Del mismo modo que hemos analizado las posibilidades de aplicación de Machine Learning a la fidelización de clientes, podríamos aplicarlo para responder preguntas como:

- ¿Qué características precisas posee un buen vendedor con estabilidad en la compañía?
- ¿Son correctas mis mediciones de sentiment en speech Analytics?
- ¿Qué probabilidad de recobro tengo con una cartera de clientes (cliente a cliente y globalmente)?
- ¿Cuál de mis prospects tiene mayor propensión a compra y cómo debo actuar con cada uno de ellos?
- ¿Ante qué comportamientos web debería actuar en tiempo real para cerrar la venta en función de la audiencia a la que pertenece?
- ¿Cuál ha sido el impacto en las ventas, de una formación? ¿Qué formación, por persona, impactará más en las ventas?

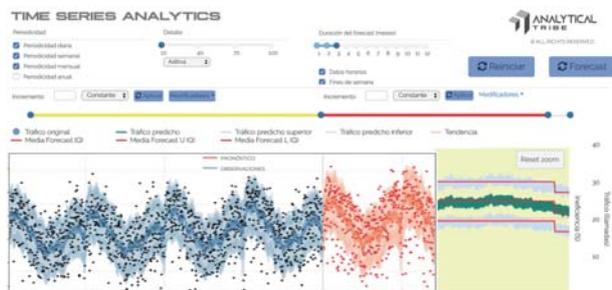


Gráfico 3

¿Quién no necesita respuestas a estas y otras apasionantes preguntas en nuestro día a día?

En definitiva, dentro de la aplicación de la Inteligencia Artificial, en estos momentos la principal oportunidad se basa en Machine Learning, las posibilidades para responder preguntas clave en nuestra gestión, son inmensas, sin que además sea necesario recurrir a costosos y complejos entornos Big Data. El Machine Learning aplicado está aquí, es una realidad factible, ágil, eficaz e iluminadora.

Para finalizar, una última consideración: no todo es Machine Learning, junto con esta metodología de análisis, es posible emplear modelos propios, o de terceros, para situaciones como el pronóstico automático de series temporales (por ejemplo, la evolución previsible del tráfico telefónico, teniendo en cuenta el impacto paralelo de otros canales online, o diferentes aspectos y variables de influencia). (gráfico3).

Un buen pronóstico automático es capaz de capturar patrones y relaciones que existen en los datos históricos (a veces imperceptibles incluso para el experto en forecasting), evitando replicar eventos pasados no recurrentes a futuro, descomponiendo la serie en sus tendencias de base (estacionalidades anuales, mensuales, semanales u horarias), etc.

El reto es reducir el esfuerzo manual experto, y automatizar el proceso al máximo, limitando la intervención a un ajuste final de parámetros o resultados. Herramientas como Time

Series Analytics permiten de un modo sencillo ajustar estacionalidades modeladas con series de Fourier y tendencias con modelos piecewise, de gran flexibilidad, hasta la capacidad de introducir días festivos o fechas señaladas (tanto a pasado como a futuro), regular gaps, o incluso otras series temporales paralelas que actúan como regresores, impactando en la serie principal, sujeto de pronóstico. Todo ello, bajo la verificación cuantitativa de la bondad del modelo generado.

Un mundo fascinante, lleno de posibilidades para abordar la analítica avanzada, de forma pragmática y aplicada, en nuestro ámbito Relación Cliente.

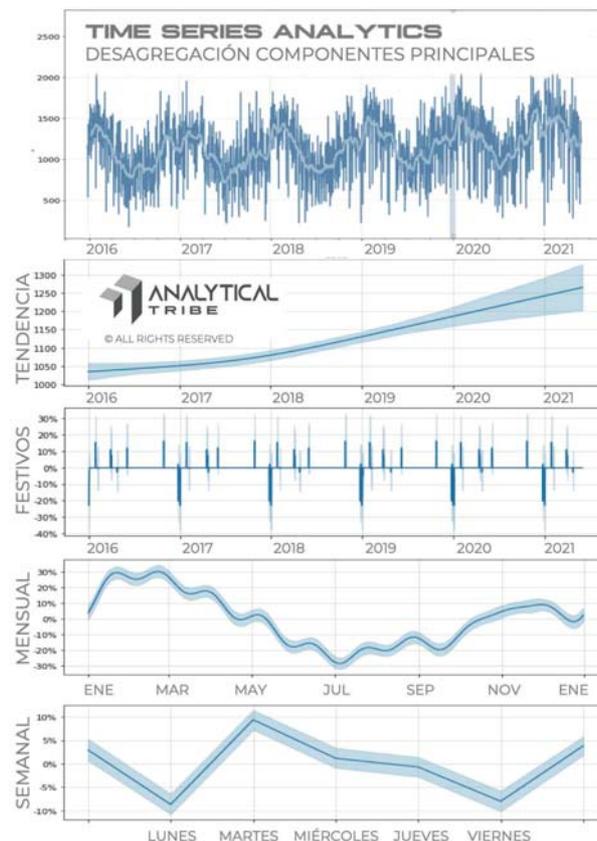


Gráfico 4



NUEVOS RETOS NUEVOS MODELOS DE RELACION

Cesar López

CEO para España y LATAM de GSS (Grupo Covisian)
Vocal de la Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

Durante la última crisis y ante la bajada del volumen de negocio que acarrió, así como la consecuente presión/necesidad de la Demanda de abaratar las condiciones económicas se tomaron por parte de las empresas de nuestro sector muchas decisiones críticas para el devenir inmediato de nuestra Industria. Me gustaría resaltar las dos que considero más relevantes y quizás más autóctonas.

La primera la considero especialmente específica de nuestra industria, no por la decisión en si misma, por otro lado bastante estándar, sino por la afectación especial que tiene en nuestro futuro derivado de las especificidades de nuestro Convenio Laboral frente al del resto. Me refiero a la bajada de precios, que en nuestro caso excedió lo razonable. Algunas compañías bajaron los precios a un nivel desde mi punto de vista insostenible en el medio plazo (márgenes de contribución muy cercanos al 0). El objetivo, y ahí viene la originalidad de nuestra industria, no era incrementar o sostener una cuota de mercado sino evitar incurrir en los costes de despido que conlleva la pérdida de un servicio, derivado del artículo 18 de nuestro Convenio Laboral, en el que no existe una real subrogación del personal, sino que la empresa que pierde el servicio tiene que liquidar los pasivos laborales acumulados de los empleados de dicho servicio. ¿Huida hacia delante? En “defensa” de algunos de nuestros gestores hay que decir que hubo quienes no pudieron tomar otra opción por falta de caja para abordar los procesos de desvinculación. Otros entendieron que era mejor poner en venta la compañía por si esa “contingencia” pasaba desapercibida en dicho proceso de venta. ¿Ingenuidad?

La otra decisión fue la de incrementar, en muchos casos hasta el 100%, los contratos laborales a la modalidad de indefinido con varios objetivos:

- 1º Cobrar algunas bonificaciones fiscales que evidentemente eran muy apetecibles en aquella coyuntura.
- 2º Poder reutilizar a trabajadores que tenían contratos asociados a una obra determinada en cualquier servicio de la compañía sin limitaciones por este concepto. De esta manera se podía optimizar la gestión sin tener que acometer los temidos costes de desvinculación en los casos que los volúmenes menguaban. El que esto supusiese que las hipotéticas provisiones de los costes de desvinculación futuros se incrementasen no tocaba. ¿Hipotecó esta decisión la gestión futura de esas operaciones encareciendo la flexibilidad necesaria para el correcto funcionamiento de las mismas?

Debido al alargamiento más del previsto de la crisis algunas compañías no sobrevivieron, afortunadamente a otras les salvo la campana dándoles una segunda oportunidad.

El incremento de nuevo del volumen de negocio durante esta última época ha tapado las vergüenzas, dando oxígeno a unas cuentas de resultados que en muchos casos estaban en la UVI. ¿Hemos aprovechado esa oportunidad? ¿Hemos aprovechado estos últimos años de recuperación para realizar las necesarias reformas y afrontar el proceso de desaceleración económica que empezamos a sufrir otra vez? Mucho me temo que NO. ¿Nos hemos dejado llevar en

exceso por la inercia de los años de crisis y trasladado al precio de manera excesiva parte del beneficio generado otra vez? Absolutamente SI.

Añadamos a la ecuación un nuevo elemento que pone en riesgo adicionalmente parte de nuestros ingresos. Me refiero a la automatización de servicios. Automatización que en momentos de crisis mucho me temo se pueda pasar de frenada excediendo lo conveniente.

Nos encontramos por lo tanto, y para nuestra desgracia, con una parte muy importante de la Industria que cuenta con muchas menos herramientas que en la crisis anterior para hacer frente a una nueva situación de desaceleración. Desaceleración que claramente ya estamos padeciendo.

Pero afortunadamente otra parte de nuestra industria hemos tomado un camino radicalmente opuesto. Hemos seguido alineando las decisiones del corto plazo con la sostenibilidad del negocio en el medio y largo plazo estableciendo otro tipo de bases para abordar los retos del futuro. Este segundo enfoque es el que realmente consolidará a nuestra industria como realmente relevante, sostenible y rentable en los próximos años.

La clave del enfoque consiste en potenciar la capacidad de nuestras Compañías para ofrecer realmente valor añadido a nuestros clientes, convirtiéndonos en verdaderos Socios Estratégicos de los mismos. Esto supone invertir en el futuro.

Lamentablemente en los últimos años y bajo el concepto “Socio Estratégico” se han planteado muchas relaciones que suponían todo lo contrario, generando en parte de la industria pérdidas importantes y el consecuente rechazo al mismo. No deben pagar justos por pecadores. La mayor parte de los clientes sinceramente están abiertos a este tipo de relación. Somos nosotros los que tenemos que ayudar a establecer unos modelos que realmente se alineen a sus KPIS de negocio y no sólo a KPIS operativos tradicionales. No se trata de cobrar menos si no de ser más rentables para nuestros clientes. Como siempre la clave no estará en si somos capaces de definirlos sino si somos capaces de conseguirlos.

¿En que consiste y que se necesita para desarrollar esta estrategia de Valor además de, por supuesto, tener esta visión/filosofía del negocio? Hay dos condiciones, en mi

opinión, indispensables para poder desarrollar esta Estrategia.

La primero, y aunque parezca obvio, contar con un equipo humano capaz de implantar y gestionar estos nuevos modelos de operación / relación. El factor humano puede ser probablemente uno de los principales frenos para muchas de las organizaciones a la hora de afrontar el reto. Y me refiero a todos los niveles de la estructura, con especial importancia en los equipos directivos que tienen que impulsar esta transformación. Lamentablemente no estamos sólo hablando de cambiar inercias o actitudes, estamos hablando de cambios mucho más profundos y estructurales donde los tradicionales perfiles y sus aptitudes se convierten en un “pasivo” mucho más importante que el del coste laboral.

La segunda, también obvia e imprescindible, tener el tamaño y la capacidad económica para realizar las importantes inversiones que requiere este enfoque.

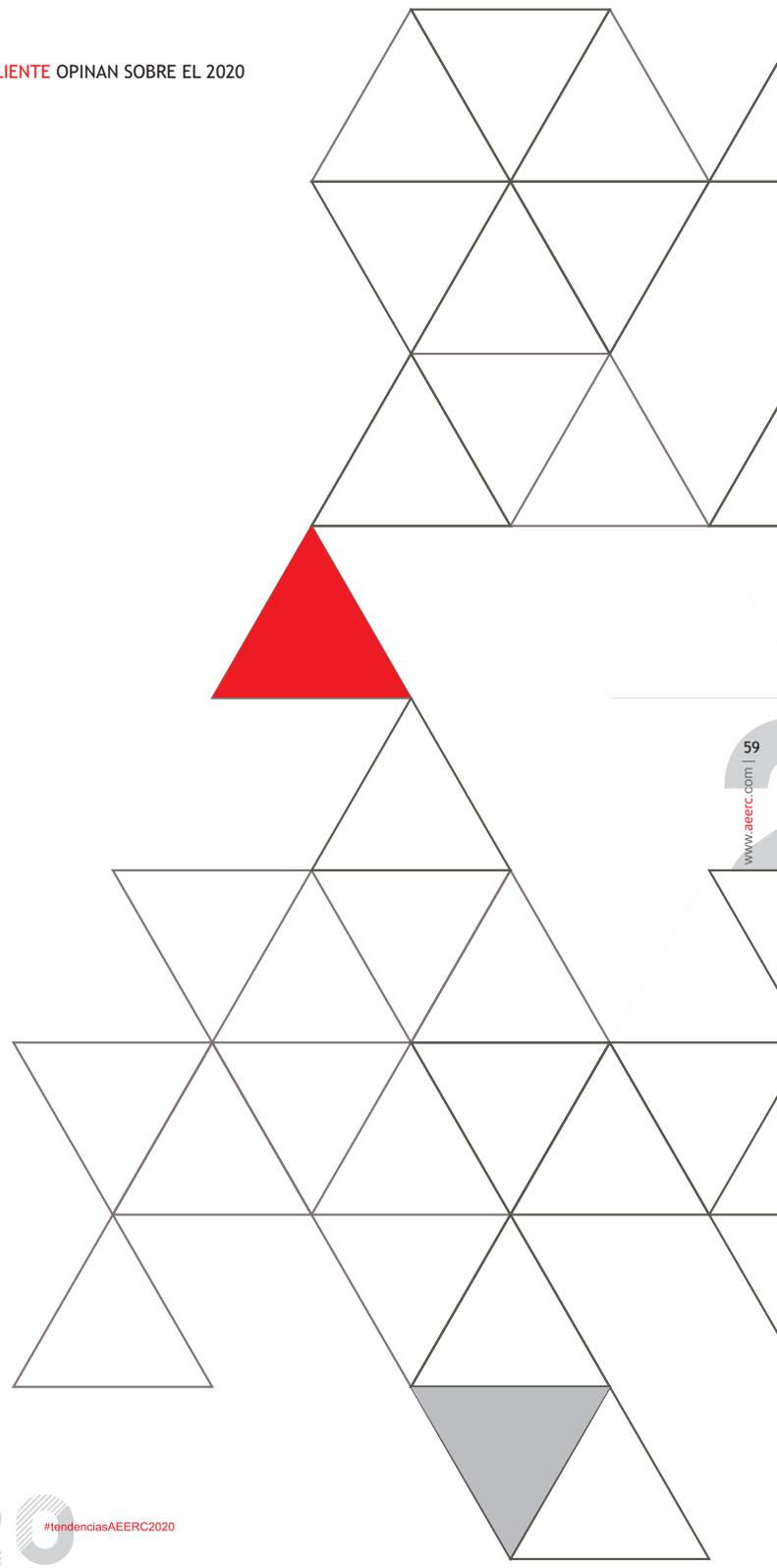
Conseguir disponer de estos elementos, equipo humano y capacidad de inversión no es suficiente para desarrollar una Estrategia de Valor. Hay que conseguir, y este es el último punto y no menos importante del proceso, que el Mercado nos perciba realmente como interlocutores para este tipo de relación.

En los últimos años hemos llevado a que se nos vea como un “commodite”, debemos recuperar la confianza del mercado y convencerle, con hechos, de que somos capaces de mejorar sustancialmente sus cuentas de resultados en base a esos nuevos modelos de relación ; que realmente dentro de la industria no todos somos iguales, que claramente hay dos tipos muy diferenciados de Oferta (la de valor y la de precio) al igual que la hay en la Demanda . Insisto, no se trata de cobrar menos si no de ser más rentables para nuestros clientes.

Creo relevante incluir en este artículo un efecto adicional derivado de todo lo anteriormente comentado, tanto en lo que respecta a las huidas hacia delante, como de los enfoques de valor. Efecto / tendencia que tenemos que tener muy en cuenta a la hora de elegir socio y conocer en que parte del proceso de transformación se encuentra la empresa candidata. Me refiero al tan comentado desde hace años necesario efecto de concentración de la oferta y que

ahora por fin se está convirtiendo en una realidad, generando una racionalidad que a veces te cuesta entender que haya tardado tanto en producirse.

Para finalizar me gustaría animar a nuestros clientes a que no sean cortoplacistas a la hora de elegir Socio, que no se dejen llevar por la inercia, que lideren dentro de sus organizaciones un enfoque de real transformación, que analicen en profundidad como ha abordado el negocio su socio actual o potencial socio futuro en estos últimos años y como de sostenible y fructífera podrá ser la relación en los años venideros. Que se conviertan, en definitiva, en motores de este imprescindible cambio.





LA TRANSFORMACIÓN CONTINUA...

Alfredo Villanova Barluenga
Director Gerente Ibercaja Connect

Levo muchos años en contacto con la tecnología y este último año he tenido la oportunidad de trabajar en algo que realmente me apasiona y me gusta, que es la atención al cliente. Desde un puesto que me ha permitido tener responsabilidad en todos ámbitos de actividad de un CRC (Centro de Relación con Clientes).

Para mí a nivel particular, 2020 es el año de ver hecho realidad la primera parte del plan estratégico (2019-21). Un plan que aborda y transforma casi todas las áreas posibles de aplicación en un CRC: operaciones, tecnología, recursos humanos, calidad, formación...Pero que se basa en dos pilares fundamentales la tecnología y las personas.

Esta es mi visión de estos pilares para 2020.

El pilar de la tecnología

Cada año tenemos en el mercado nuevas innovaciones tecnológicas para aplicar, que nos permiten relacionarnos con nuestros clientes a través de un montón de canales distintos (voz, correo, chat, muro, vídeo, todas las RRSS...). Además, cada uno de estos canales tiene un lenguaje propio y unos códigos particulares. Esto hace que la diversidad y el viaje omnicanal de nuestras relaciones con los clientes "aumenten y se compliquen".

También tenemos la necesidad de ser cada día más eficientes y la constatación como realidad de la inteligencia artificial hace que la integremos dentro de cada uno de nuestros procesos. ¿Cómo debemos integrar la IA en el día a día de los CRC? ¿Sustituirá la IA a los operadores? Son algunas de las preguntas que debemos responder en los próximos años.

La tendencia a día de hoy es la aparición de la IA en todas las fases y procesos de negocio:

- IA en la planificación
- IA en la ejecución
- IA en la evaluación de la calidad...

Pero en mi opinión, en estos momentos la IA no se encuentra madura para sustituir al operador humano, se encuentra en el momento de potenciar a la inteligencia humana.

Todos hemos empezado introduciendo la IA en las tareas y los procesos más laboriosos y de menor valor añadido. De manera que nos permita tener una mayor eficiencia y una mejora en la CX por una atención rápida y precisa. También hemos desarrollado procesos híbridos de IA y factor humano. Donde la IA realiza las primeras fases del contacto tratando de filtrar y aportar la información que facilite la tarea al agente humano.

Así podemos dedicar a los agentes a las tareas que realmente aportan valor a la compañía y a los clientes. Donde el discernimiento, la intuición y la empatía humana son verdaderamente necesarias. Pero es importante recordar que el cliente debe tener la libertad de elegir si quiere ser atendido por la IA o si prefiere ser atendido por un agente.

Hoy en día, la tecnología se ha convertido en una commodity. Tenemos muchos proveedores en el mercado que ofrecen productos muy parecidos y con capacidades similares.

El QUÉ hacemos con la tecnología tampoco empieza a ser diferencial, ya que en unos pocos meses se puede copiar

cualquier proceso, o cualquier servicio que ofrezca un competidor.

Lo que nos va a diferenciar es el CÓMO. Esto es la manera en la que volcamos el ADN de nuestros equipos humanos y nuestras compañías en los servicios que ofrecemos. Es el punto sobre el que finalmente se basa la elección de los clientes. Y aquí aparece el más importante pilar.

El pilar de las personas

Los equipos humanos son el principal activo de los CRC y eso nunca debemos olvidarlo.

El principal reto que tenemos con nuestros equipos es cómo les vamos a ayudar a afrontar el cambio tecnológico que se avecina y cómo integramos a las nuevas generaciones mucho más avanzadas tecnológicamente con los perfiles existentes.

El reto al que se van a enfrentar los agentes en el 2020 es el de atender a diversidad de canales en un entorno de convivencia con la IA. Usando nuevas herramientas que les va a exigir cambiar de rol, actitud y canal a velocidad de vértigo.

Para mí es primordial y diferencial poder mantener los valores de nuestras entidades en todas las interacciones y canales con los clientes. Al final ese estilo (ese CÓMO) de relacionarnos con ellos, es lo que nos va a diferenciar de nuestros competidores, ya que la carrera tecnológica (el QUÉ), finalmente quedará empatada. Y esto lo aportan principalmente las personas que componen los equipos de un CRC.

En todos los sectores están apareciendo nuevos players. Que no tienen la mochila del legacy tecnológico, ni las pesadas estructuras de soporte. Creo que estos nuevos jugadores no hay que verlos como una amenaza, sino como un estímulo que nos hace evolucionar y dinamizarnos a una mayor velocidad para poder competir con ellos.

Los perfiles que presumen contratar estos nuevos players son muy tecnológicos, pero en mi opinión adolecen de algo que las entidades más tradicionales tienen. Personas que atesoran un gran bagaje personal y muchos años de experiencia en la relación a distancia con los clientes. Que además ya han afrontado con éxito varios cambios tecnológicos.

En la formación de los nuevos equipos creo que la fórmula del éxito es la mezcla intergeneracional. Formando equipos que se componen de personas que atesoran mucha experiencia en la relación con el cliente y perfiles de nuevo ingreso puros tecnológicos (millennials). Esta mezcla hace que podamos cubrir todas las necesidades y que tengamos trasvase de conocimiento entre ambos perfiles.

Con las personas de perfil más tradicional podemos tener dos vías principales de actuación:

- Formación para poderles dotar de nuevas habilidades que les permitan ser más polivalentes y poder encajar en los nuevos puestos y carreras profesionales
- Involucrarles en los procesos de diseño de las nuevas plataformas y procesos. Esto hace que su experiencia se vuelque asegurando la usabilidad tanto a nivel de cliente y de usuario interno. De esta manera mitigaremos la tan temida resistencia al cambio.

A los perfiles más tecnológicos les debemos encargar formar en las competencias digitales a los perfiles menos tecnológicos y en ese contacto directo se imbuyen de la cultura y valores de la compañía. Además, han de liderar la transformación tecnológica.

Un valor que los perfiles más tradicionales pueden aportar a estos nuevos perfiles es la capacidad de aguantar ante las adversidades. Los perfiles más tecnológicos no están habituados a tener eso en su background.

Otro punto muy importante para tener en cuenta es la convivencia de esta diversidad generacional y de perfil en el tiempo. Ya que sus necesidades son diferentes y marcar la política adecuada de promoción, formación, retribución a medio y largo plazo va a resultar otro reto muy interesante. Para afrontarlo tenemos que aprender a ser mucho más proactivos.

Formando, motivando, pero sobre todo cuidando nuestros equipos humanos, el pilar más importante en un CRC, tendremos garantizado un porcentaje muy alto del éxito.

Para finalizar, simplemente he de decir que tenemos la inmensa suerte de estar en una actividad en permanente cambio y evolución. Que evoluciona todos los días en una transformación continua...



¿QUÉ NOS HACE FALTA PARA GESTIONAR BIEN LAS RELACIONES CON NUESTROS PROVEEDORES Y CONSTRUIR UN BUEN MODELO?

Manuel Solé

Jefe de departamento de Canal No Presencial de Iberdrola.
Vicepresidente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

Muchas empresas, como Banco Santander, Iberdrola, Liberty Seguros, Nespresso, etc., subcontratan el servicio de contact center a empresas especializadas como Atento, Emergia, GSS, Konecta, Sitel, Teleperformance y Unísono. Tomar esta decisión debe implicar necesariamente dos cosas: Saber lo que quieres y saber relacionarte con quién delegas tan importante responsabilidad.

Lo normal, sería empezar a escribir sobre la primera de estas dos cosas, pero creo muy importante empezar por la segunda porque si no sabes relacionarte con las empresas que gestionarán la relación con tus clientes, poco importará que sepas lo que quieres hacer.

Con los años hemos visto muchos modelos de relación con proveedores, que abarcan innumerable cantidad de temas, desde la elaboración de informes de gestión hasta modelos de retribución complejos, pero cuando se comparten momentos distendidos con los profesionales de las empresas de contact center, es muy común escuchar comentarios como:

- Este mes la empresa cliente ha tenido una incidencia relevante en su CRM, que ha afectado la productividad del contact center de forma clara, y no reconocen el impacto económico que ha supuesto.
- La empresa cliente ha decidido trasladar parte de la actividad a un centro de trabajo en off shore y nos avisan con 30 días de antelación, a pesar de que preparar y

conseguir la aprobación del ERE puede tardar 90 días, y ahora tenemos a más de 100 personas sin generar ingresos y con el coste que eso supone.

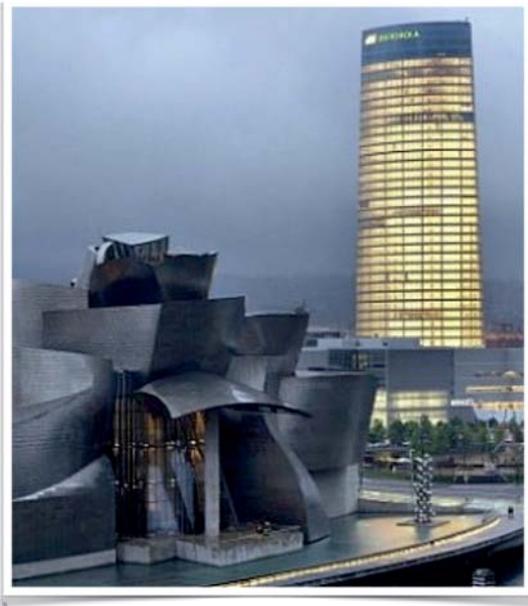
En muchos casos lo que se observa es una falta grande de justicia, transparencia, confianza, tolerancia, paciencia y humildad, producida por la asimetría de poder en la relación establecida.

Me puse a leer en el diccionario el significado de estas seis palabras, y vale la pena hacerlo para darnos cuenta que muchas veces hacemos todo lo contrario.

- Justicia: Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.
- Transparencia: Cualidad de transparente. Que se deja adivinar o vislumbrar sin declararse o manifestarse. Claro, evidente, que se comprende sin duda o ambigüedad.
- Confianza: Llenez en el trato. Pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas.
- Tolerancia: Acción y efecto de tolerar. Llevar con paciencia. Resistir, soportar. Margen o diferencia que se consiente en la calidad o cantidad de las cosas contratadas.
- Paciencia: Capacidad de esperar cuando algo se desea mucho. Capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse.
- Humildad: Virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento.

Si una empresa cliente cuenta con estos valores sabrá relacionarse bien con sus proveedores y desarrollar un modelo de éxito, y es entonces, y no antes, cuándo se puede empezar a hablar de lo que se quiere hacer.

Nuestra experiencia nos dice que hay que definir dónde quieres ir y cómo quieres hacerlo, y que para eso hará falta paciencia y transparencia.



Al final trabajar con un proveedor trata sobre todo de relaciones personales y profesionales de largo plazo, y será necesario ser justo, transparente y confiar en la capacidad de los demás.

Para ello recomendamos rodearse de los mejores, tener confianza, tolerancia y paciencia, y alinear los intereses de todos con justicia y transparencia.

Será muy importante medir y comparar muchas cosas todo el tiempo, porque lo que no se mide no se puede gestionar bien, pero habrá que ser transparente.

Tendremos que cambiar muchas cosas porque nos equivocaremos, y habrá que gestionar bien el cambio, y será necesario ser justos, transparentes, tolerantes y pacientes. Si nos equivocamos habrá que corregir y nos hará falta mucha humildad.

En nuestra vida hemos estudiado y trabajado mucho, aprendimos a resolver ecuaciones diferenciales, a resolver programas no lineales y hacer valoraciones de empresas y flujos de caja, pero cada día que pasa me doy más cuenta de que lo realmente importante es saber construir relaciones efectivas para conseguir objetivos específicos, y que sin justicia, transparencia, confianza, tolerancia, paciencia y humildad es imposible lograrlo.

Antes de pensar en subcontratar el servicio de contact center hay que definir nuestro modelo de negocio, y hacerse estas preguntas puede ayudar:

- ¿Por qué queremos externalizar?
- ¿Cuáles son nuestras competencias medulares?
- ¿Qué competencias son clave y deben quedarse en la empresa?
- ¿Con qué equipo interno contamos para la gestión del servicio?

Si tenemos respuestas claras a estas cuatro preguntas y decidimos seguir adelante habrá que crear un modelo de compras, uno de relación y otro de gestión.

Modelo de compras:

- No compramos cobre ni cemento, contratamos servicios profesionales y el conocimiento de las personas es clave.
- Las direcciones de compras tienen objetivos muy diferentes a los de servicio al cliente, pero podemos enseñarles.
- Hay que preparar una buena especificación técnica y un contrato justo y transparente.
- Se debe preparar una lista de proveedores, y lo más importante es saber a quién no hay que invitar.
- La valoración técnica y económica, cuando se trata de servicios profesionales son la misma cosa. No se debe delegar en compras la valoración económica porque siempre les faltará considerar los costes ocultos de la mala calidad como la repetición de los contactos, las reclamaciones, el coste de oportunidad de las ventas no realizadas; ellos se quedan normalmente en el coste aparente.

Modelo de relación:

- El contrato y sus anexos son las piezas clave de la relación.
- En el contrato hay que regular los conceptos de remuneración, los incentivos y las penalizaciones. Esto va de alinear conductas para conseguir objetivos.
- El contrato se entrega en la licitación y los proveedores le ponen el precio, así de transparente y así de sencillo.

Modelo de gestión:

- Visión de largo plazo.
- Incentivo de conductas positivas mediante un sistema de benchmarking continuo de KPIs, con bonificación y penalización a partir de los resultados.
- Competencia entre los proveedores por volumen de negocio basado en el desempeño.
- Pocos giros y curvas largas, que permitan ver el norte todo el tiempo, sin confundir a los agentes que trabajan en los servicios.
- No hay objetivos urgentes, solo hay metas importantes.
- Relaciones justas y transparentes, siempre simétricas, prevaleciendo la justicia al gestionar la relación, asegurando la rentabilidad de la industria cuando se consiguen los resultados y objetivos establecidos.
- Contacto permanente con la Dirección General de cada proveedor para compartir con ellos nuestra visión estratégica, planes y la satisfacción con los servicios prestados. Con ellos se anticipan cambios de alto impacto y acordamos las decisiones más importantes.

Una vez establecidos estos tres modelos es conveniente definir los objetivos específicos, teniendo en consideración las necesidades de los clientes finales y los objetivos de negocio de la empresa. Un buen punto de partida puede ser:

- Implantar un modelo de gestión orientado al cliente.
- Ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia posible.
- Desarrollar internamente las competencias medulares de servicio al cliente que normalmente son gestión tecnológica, planificación de la actividad, formación, calidad, experiencia de clientes, y un seguimiento operativo completo y a diario de los principales KPI's del servicio.
- Garantizar un elevado desempeño operativo con un coste competitivo.



Después de muchos años poniendo en marcha un modelo de gestión basado en lo que hemos contado, hemos realizado una valoración de éste y vemos que:

- Es un fiel reflejo de nuestra forma de ser: transparentes, justos y orientados al cliente, pensando siempre en el largo plazo.
- Los clientes son lo único importante.
- Juntos hemos creado un gran equipo y sabemos cómo superar muchos obstáculos.
- La relación es “win - win” y cuando no lo es la cambiamos.
- Compartimos los éxitos y los fracasos.
- Este es un negocio de personas para personas, y siempre nos rodeamos de profesionales mejores que nosotros.
- Nos basamos en relaciones de confianza y sabemos cómo construirlas.
- Y el modelo parece que funciona, porque según nuestros clientes tenemos una resolución en el primer contacto por encima del 80%, la satisfacción de los clientes ha crecido + 15 p.p. y el NPS Transaccional +40 p.p. del año 2012 al 2019.

Quiero terminar este escrito diciendo que no creo posible establecer una buena relación con nadie donde no haya justicia y no se pague por lo que se tiene y se pide, donde el otro tiene que adivinar qué quieres para saber lo que tiene que hacer, donde las relaciones son complejas en lugar de sencillas, basadas en la honestidad y la palabra llana, donde alguna de las partes es intolerante ante los errores de la otra, se vuelve impaciente, se altera y se cree mejor que el otro por el simple hecho de ser el cliente.



¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS DE LA FORMACIÓN HOY EN LOS CONTACT CENTERS?

Laurent Etcheverry
Director General IFAES

No es difícil afirmar que todo el ecosistema de los profesionales relacionados con la Relación con Clientes es plenamente consciente de la importancia crucial que tiene la tecnología en nuestra actividad. Elegir el software adecuado, adaptarlo y dimensionarlo, integrar nuevos canales, mejorar y agilizar procesos, incorporar los bots o el IA en los servicios etc. son cuestiones diarias y de plena actualidad en casi todos los centros de atención. Menos común es la preocupación por la formación de los agentes, supervisores y responsables de contact center, aunque ellos también son parte fundamental de este ecosistema.

De forma general constatamos que la formación en la parte de procesos y productos es consistente en nuestro país. Tanto las empresas proveedoras de servicio como los call centers internos se preocupan de formar a sus agentes y supervisores sobre los productos o servicios comercializados, sus cambios y evoluciones y en actualizar los repositorios documentales. Saben de sobra que es una condición necesaria para la satisfacción del cliente y un factor clave en el FCR y el NPS. Donde solemos encontrar menos interés por parte de muchas empresas es en la formación de las habilidades necesarias para un óptimo desempeño de las funciones de estos perfiles.

En primer lugar, vamos a centrarnos en los supervisores, un perfil absolutamente clave en la eficiencia de un centro. Estas personas se enfrentan diariamente a retos que necesitan de una adecuada y constante formación. La lista de las aptitudes necesarias al desempeño de esta función es

muy extensa y no pretendemos realizar una lista exhaustiva sino centrarnos en temas relevantes y proponer un sencillo “ciclo formativo”:

- Gestión de equipos y de conflictos.
- Gestión de los escritos: emails, WhatsApp, twitter...
- Gestión de quejas y reclamaciones y del estrés que implican.
- Desarrollo del cross selling en sus equipos.
- Control de calidad, la escucha activa de llamadas para mejorar la calidad percibida.
- Mejorar la productividad de su equipo, seguimiento de KPIs.
- Herramientas prácticas de coaching enfocados al rendimiento de su equipo.

La figura del responsable de plataforma requiere también de habilidades variadas especialmente en un entorno cambiante como el actual. Los temas son diversos:

- Cómo redactar argumentarios de venta convincentes.
- Cómo implantar el método Agile en los proyectos.
- Motivar a sus equipos, saber comunicar y transmitir.
- Gestión del rendimiento: definición de KPIs efectivos y útiles.
- Cómo implantar una “cultura cliente” real en la plataforma.
- Determinar y mejorar el Customer Journey.
- La plataforma a la hora del multicanal, el self service y la automatización: retos y oportunidades.

En el caso de los agentes podremos encontrar temas transversales como:

- Desarrollo de habilidades comerciales y cross selling.
- Detección de necesidades de los clientes.
- Atención dinámica por Chat y RR.SS.
- Cómo tratar las objeciones.

El agente multicanal y omnicanal.

Estas listas no pretenden ser exhaustivas, las necesidades de formación son por principios personalizadas y dependen también del tipo de servicio realizado.

Pero, en muchos proyectos de formación que realizamos subyace la problemática del ROI

El cálculo del ROI en la formación es un elemento de mucha complejidad al integrar numerosos elementos intangibles. Los criterios a tener en cuentas son múltiples y de difícil medición. Aun así, vamos a intentar dar algunas pautas necesarias a su cálculo (gráfico 1).

Las empresas lógicamente buscan un retorno en su gasto de formación, actividades que suelen ser caras y que generan importantes inversiones. Las preguntas clásicas que se plantean son:

- ¿Qué nivel de satisfacción han mostrado los asistentes al curso?
- ¿Se constata una mejoría en los aspectos tratados después de la formación?
- ¿El asistente está poniendo en práctica los elementos adquiridos durante el curso?
- ¿Podemos determinar una mejora real y medible en los resultados de estas personas?

Pero, al margen de lo señalado, conviene no dejar de lado otros factores ligados a la formación, muchos de ellos intangibles y fuera del ROI:

Motivación, ganas de aprender y mejorar, apertura al cambio, reconocimiento por parte de la empresa, cohesión grupal... son solamente algunos de estos intangibles que el Excel no podrá reflejar... nunca.

Antes de cerrar este artículo me gustaría hacer un inciso sobre el elearning y en especial el blended learning. El

4 etapas para evaluar una formación



Gráfico 1

despegue de soluciones elearning ha sido exponencial en los últimos años. Hoy en día todas las grandes empresas tienen sus catálogos de cursos integrados en sus plataformas o en plataformas externas. Les permite ofrecer un amplio catálogo de formaciones a un precio ajustado. Desgraciadamente la participación de los empleados suele estar por debajo de las expectativas y las tasas de abandono superiores a lo deseado.

Saliendo de estas conclusiones constatamos que las soluciones de blended learning, combinando sesiones de elearning con las bases de los cursos y sesiones presenciales con los elementos más prácticos y de terreno son una buena mezcla y ofrecen resultados óptimos. Básicamente el Blended permite:

- Un participante más motivado, implicado y proactivo
- Disponer de un formador experto para responder a sus dudas y guiarle en la formación
- El ritmo, horario y formación son más a medida del asistente
- Un cierto grado de personalización
- Facilitar el seguimiento de los progresos y la evaluación del participante
- Todo ello reduciendo los costes globales de formación.

Si la formación le parece cara, pruebe la ignorancia



COMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DE NUESTROS CLIENTES: PERSONAS, EFICIENCIA E INNOVACIÓN

Susana Sánchez Herrán

Directora General de Ilunion Contact Center BPO

Durante los últimos años, ha habido cambios sustanciales en la manera en la que interactuamos y nos relacionamos mediante la tecnología, gracias, entre otros aspectos, a la madurez de los canales digitales, la evolución de los sistemas de reconocimiento de voz y la aplicación de sistemas cada vez más maduros de inteligencia artificial, lo que lleva a la consolidación de los asistentes virtuales.

Ante este escenario de cambio, las empresas ya están adaptando su Estrategia y el objetivo es tener en cuenta más que nunca al cliente / consumidor, su contexto y sobre todo, la hiperpersonalización del mensaje.

A pesar de la consolidación de los canales digitales y la tendencia cada vez más frecuente de automatización de una parte de las interacciones a la que va ligada la atención al cliente, durante el 2020, y como ocurre desde hace muchos años, la voz seguirá siendo el canal principal de contacto.

Este conjunto de innovaciones tecnológicas que aparecen alrededor de la comunicación con nuestros clientes tienen el peligro de eclipsar los objetivos reales de todos los servicios de atención al cliente.

El gran reto que tenemos es ser capaces de aplicar los avances tecnológicos aportando valor, pero “humanizando” la interacción con el cliente.

El 2020 será un año intenso en innovación como los anteriores, pero además será un año de consolidación de

tecnologías emergentes basados principalmente en inteligencia artificial: los CallBot o los Asistentes Virtuales; que comenzarán a tener un uso mucho más extenso y ampliarán su espacio de acción a casi todos los sectores.

¿Cambios que se van a producir en el 2020?

La búsqueda de la eficiencia seguirá siendo una de las principales aplicaciones de la tecnología, aunque otros aspectos de su uso empujarán con fuerza, poniéndose también al servicio de la conversación con las personas utilizando plataformas digitales emergentes de WhatsApp o RCS, conviviendo agentes y asistentes virtuales, siempre con el objetivo de maximizar la experiencia de cliente.

Seguirá ampliándose el ámbito de la autogestión por parte de los usuarios, delegando en ellos los trámites más sencillos, focalizando los puntos de contacto a través de agentes a aquellas interacciones que son generadoras de confianza hacia los clientes finales.

Creo que explotará el uso de herramientas que favorezcan el empoderamiento de los agentes, que no les sustituyan en sus tareas, sino que les permitan hacer más y mejor, siendo eficaces y efectivos: escritorios unificados o RDA adquirirán especial importancia.

En nuestro caso, este aspecto es fundamental; ya que además tenemos una palanca transformadora de nuestra sociedad, permitiendo el acceso a tareas en entornos tecnológicos complejos a personas con discapacidad, donde

determinadas herramientas favorezcan o permitan la integración con herramientas no accesibles; los asistentes virtuales amplían en Ilunion su definición.

¿Estrategia para afrontar el 2020 y siguientes años?

Una parte muy importante de nuestra estrategia es fortalecer el engagement con nuestros clientes y por lo tanto tener en el centro de nuestra estrategia a los usuarios finales, aportando verdaderas experiencias WOW y de hiperconexión en cada punto de contacto con ellos, independientemente del canal utilizado.

Otra palanca importante es ayudar a nuestros clientes a orientar parte de sus procesos al autoservicio, de forma ágil, eficiente y segura. Esto requerirá que estemos preparados para dar soporte en nuestras plataformas de atención al cliente de estas nuevas herramientas para los usuarios finales. De esta manera, no sólo ayudamos nuestros clientes a eficientar sus interacciones, sino que creamos servicios nuevos de alto valor añadido.

No debemos olvidar que toda estrategia centrada en el cliente no será completa si no tenemos también al empleado en el centro. Para conseguir que esta disrupción tecnológica tenga éxito es trascendental tener equipos de trabajo preparados y motivados. En la búsqueda de la excelencia, el reclutamiento y formación de profesionales más preparados y entrenados en todas las nuevas herramientas es clave, el valor diferencial pensamos que lo seguirá dando el equipo humano, serán claves en hacer el mejor customer journey para los clientes, mejorando la experiencia allí donde la tecnología no llegue o no esté madura.

Para Ilunion Contact Center BPO este seguirá siendo un aspecto trascendental, ya que claramente la diversidad de nuestro equipo es nuestro valor diferencial. Gestionar esta diversidad en el entorno cambiante en el que nos encontramos es nuestro principal reto.

¿Prioridades en el 2020?

Diversas prioridades nos encontramos en el ámbito tecnológico para el próximo año. Podríamos destacar entre otras: Afianzar las soluciones de inteligencia artificial y la interpretación del lenguaje natural; Ampliar el conocimiento, diseño y explotación de soluciones de

negocio orientadas a canales digitales; o explotar el uso de Asistentes Virtuales, no sólo en la automatización de tareas, sino en el empoderamiento de agentes. Todo ello siempre al servicio de las personas, nuestros agentes y usuarios finales de nuestros servicios.

Es muy importante afianzar los cimientos sobre los que se basa la implantación de estas nuevas tecnologías y disponer de un grupo de personas, tanto en el área de tecnología como de operaciones, fuertemente preparados para su uso. Por ello, otra de nuestras prioridades es preparar al equipo, que no sólo sean súper usuarios, sino que sean los mejores consultores con los que pueden contar nuestros clientes a la hora de implantar nuevas soluciones, siendo verdades embajadores de esta externalización ampliada, no sólo de fuerza de operación, sino también de como mejor adaptar las soluciones tecnológicas a sus servicios, que aporten valor a nuestros clientes y que faciliten y dinamicen su implantación, reduciendo por ende el time to market de los servicios.

Por supuesto, como se ha comentado anteriormente, sin perder el foco en nuestro equipo, capacitándolo en todos estos aspectos y ayudándoles en seguir siendo esenciales en la mejora de la experiencia de nuestros clientes. Para Ilunion Contact Center BPO “es esencial ser capaces de compaginar la innovación tecnológica y la eficiencia operativa con el ser el mayor empleador de personas con discapacidad en el sector . Para ello, estamos convencidos que todos estos avances tecnológicos han llegado para ayudar a las personas a ser mejores, consiguiendo el binomio Persona e Inteligencia Artificial resultados que no estarían al alcance de una parte del equipo.

Tanto nuestras prioridades para el próximo año, como nuestra estrategia para superar los retos fijados están orientadas a seguir siendo el principal empleador de personas con discapacidad en el sector del Contact Center, manteniendo en la diversidad de nuestro equipo, junto con la excelencia y la innovación en la prestación de nuestros servicios, los principales pilares del futuro de nuestra compañía.



LO EMOCIONAL ESTÁ DE MODA

José Serrano

CEO de IZO España

Vicepresidente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

¿Es posible medir las emociones? ¿existen modelos de monitorización de interacciones que tengan en cuenta el componente emocional? ¿se puede incorporar la emoción en el diseño de la Experiencia de Cliente?

Incorporar el componente emocional en la monitorización de interacciones, en los programas VoC y en el uso de metodologías de Experiencia de Cliente, supone la gran revolución estratégica de las compañías que quieren ofrecer un servicio diferencial de relación con sus clientes. Los cambios en el paradigma del cliente y el paso de una economía de servicios a una economía de Experiencias han provocado una evolución en la estrategia de los modelos de relación Cliente-Compañía, orientados no tanto a medir la mera interacción transaccional como la experiencia o la emoción que vive el cliente cuando se relaciona con la compañía a través de los diferentes canales de contacto.

Pero, ¿cómo medir la experiencia en la monitorización de interacciones? ¿cómo se relaciona la evaluación de llamadas con Customer Experience? Una de las maneras más efectivas de identificar las interacciones clave o “momentos de la verdad” que condicionan las decisiones futuras del cliente es monitorizando su experiencia y estableciendo un Plan de Calidad Integral que correlacione la calidad ofrecida y la percibida con la emoción que generamos en el cliente.

Es necesario controlar los procesos de atención dentro de los CRC, pero también es preciso romper con el Estándar de Evaluación tradicional en el que únicamente se medían aspectos de atención y sonrisa telefónica. Es esencial que los

estándares de calidad sean flexibles y midan elementos generadores de Experiencia; que estén definidos dentro del modelo de relación de la compañía y formen parte de la estrategia global de orientación al cliente; que estén contemplados en el diseño, implementación y evolución del Modelo la Voz del Cliente; que unifiquen la Calidad Ofrecida y la Calidad Percibida poniendo foco en la Mejora de la Experiencia de Cliente; que aseguren una constante adaptación al cliente incorporando a las métricas tradicionales KPI's emocionales y de Experiencia de Cliente; y que posibiliten accionar mejoras y tomar decisiones de negocio de forma rápida y efectiva en base a lo que el cliente necesita, siente, valora y espera de la compañía.

Se trata, por tanto, de:

- Analizar el grado de cumplimiento de la operativa pero incorporar el componente emocional. Sigue siendo necesario detectar y analizar el grado de cumplimiento de la operativa y de aquellos criterios establecidos como críticos para proponer áreas de mejora sobre los mismos, pero eso sólo es, un punto de partida.
- Disponer de KPI's emocionales y de experiencia además de los tradicionales de calidad: Para asegurar y facilitar el seguimiento y mejora continua de la calidad en la atención y el impacto positivo en la Experiencia de Cliente.
- Correlacionar: calidad emitida + percibida + emociones + CX + negocio. Trabajando en un modelo predictivo que permita identificar y corregir aquellos puntos de la gestión de las interacciones que impacten negativamente en la Experiencia de Cliente.

“La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra defensa más fuerte contra la competencia y el único camino para el crecimiento y los beneficios.”

Jack Welch

Al igual que el cliente y el mercado, la monitorización de interacciones ha evolucionado para adaptarse a los retos que supone este nuevo paradigma de la industria de la Relación con Clientes y, actualmente, es necesario monitorizar la experiencia además de la adherencia, los procesos y la satisfacción con el servicio.



Gráfico 1

Comprender la experiencia que vive el cliente a través de la monitorización es, por tanto, posible y fundamental para identificar aquellos Momentos de la Verdad donde las compañías pueden generar diferenciación y valor para el cliente. Pero el trabajo no termina aquí porque, una vez identificados, es necesario aplicar herramientas innovación y diseño de experiencias para redefinir la forma en la que se entrega la experiencia en estas interacciones críticas a través de metodologías como Emotional Interaction Design, enfocada en la transformación de las interacciones clave, aplicando técnicas de rediseño de interacciones y basándonos en el componente emocional para enfocar nuestros procesos hacia las emociones que queremos generar en el cliente, porque si realmente queremos generar un impacto emocional en el cliente a través de las interacciones, estas deben estar diseñadas con este objetivo, de forma que logremos una transformación escalable a nivel de toda la compañía.

Tampoco podemos olvidarnos de que cada vez un mayor número de las interacciones de los clientes con las compañías se producen a través de los canales digitales (web, mobile, etc...). Gestionar la Experiencia Digital de los

clientes requiere contar con herramientas que nos permitan monitorizar y comprender de forma sencilla la experiencia de los clientes en estos canales.

Imagina que la web o aplicación móvil de tu empresa pudiesen ver exactamente lo que tus clientes hacen, en tiempo real, y ¿por qué lo hicieron? Plataformas digitales como Glassbox, ya analizan todas y cada una de las interacciones digitales del cliente permitiendo visualizar la experiencia del usuario.

Contestando entonces a las preguntas que planteaba al inicio... pienso que no sólo es posible medir las emociones sino que, en la actual economía de las experiencias, es casi una obligación. Debemos monitorizarlas, medirlas y analizarlas y, para ello, debemos contar con la experiencia, las herramientas y la tecnología para hacerlo y si no lo tienes, contrátalo, porque hoy es la clave para poder afrontar con éxito el reto de diseñar un modelo de relación con los clientes sostenible y diferencial basado en las emociones que les generes, porque la emoción genera recuerdo, el recuerdo condiciona las decisiones del cliente y estas decisiones son el futuro de tu negocio.



EQUIPOS ESPECIALIZADOS Y TECNOLOGÍA BASADA EN EL DATO, CLAVES DEL SECTOR EN 2020

Enrique García Gullón
Director General de Konecta

Quienes nos dedicamos a este sector sabemos que el mayor valor añadido que podemos aportar a un cliente es una experiencia excelente. A pesar de que ese es nuestro motor para el día a día, estamos convencidos de que para seguir siendo un referente en servicios integrales de BPO y contact center tenemos que apostar por dos palancas clave: la profesionalización de los equipos y los nuevos desarrollos tecnológicos basados en el análisis de la información.

Hemos asistido a una evolución muy significativa de nuestra actividad, marcada precisamente por los progresos digitales, pero también por la especialización y preparación de los profesionales. Las ventajas de ambos deben fusionarse, porque en este nuevo escenario de aplicación intensiva de la inteligencia artificial, las personas y sus habilidades humanas son determinantes.

Al igual que ha evolucionado el sector, lo han hecho también los clientes y consumidores finales, lo que nos ha obligado a desarrollar nuevas estrategias de actuación para satisfacer sus necesidades. Y en este punto es donde empieza a cobrar una enorme importancia aplicar capas de consultoría a los diferentes servicios para analizarlos y obtener la máxima información posible de nuestro cliente y las necesidades de su negocio con el objetivo de ofrecer soluciones personalizadas adaptadas a los desafíos presentes y futuros; y, paralelamente, el uso de herramientas de analítica para identificar y evaluar las motivaciones y comportamientos del usuario final, con el fin de brindarles productos y servicios que respondan a sus expectativas y alcanzar una experiencia impecable.

Hoy nos encontramos con perfiles muy diferentes, consumidores que en muy pocos años han tomado conciencia de su papel en el mercado, que saben lo que quieren y no tiene ningún pudor a la hora de reclamarlo. Por regla general son impacientes y quieren realizar todas sus gestiones a través de los canales que tienen a su alcance y le resultan más habituales, entre los cuales están ganando espacio el WhatsApp y las redes sociales. Demandan todo más rápido y mejor, y no guardan una especial fidelidad hacia la marca: buscan respuestas ágiles y resolutivas... y, como colofón, que la gestión le deje una huella positiva.

Para seguir a la vanguardia y continuar siendo una fuente generadora de valor tenemos que trabajar el vínculo con el cliente, mejorando la relación y optimizando el engagement.

El reto es mantener nuestro posicionamiento como un proveedor de servicios de valor añadido y, para lograrlo, hay otro aspecto imprescindible: emplear todos los recursos disponibles para crear un estándar de servicio omnicanal y apoyado en la analítica de datos, automatizando las funciones necesarias -como actividades más triviales o rutinarias- y dejando la gestión en manos de profesionales experimentados. Y, por supuesto, teniendo en cuenta que se debe garantizar la máxima calidad y eficiencia en todos los procesos.

Tecnología, aliada para el progreso

De hecho, estamos seguros de que en 2020 asistiremos a grandes progresos en la tramitación de servicios a través de canales digitales y en la automatización de dichos procesos. La creación de software especializado, el aprovechamiento de la nube, la inteligencia artificial o los sistemas IVR más personalizados favorecerán nuestro propio desarrollo. Es más, hemos comprobado que la IA está revolucionando los servicios de BPO y Relación Cliente con múltiples ventajas, como la liberación de los profesionales del trabajo mecánico o repetitivo que detallábamos antes, una atención 24/7 o un conocimiento más exhaustivo del usuario final.

La información es poder, y el uso adecuado de big data, realizando un análisis detallado de los datos recopilados del consumidor final, puede facilitar la predicción de su comportamiento y redundar en un servicio mejorado. Habrá que centrar los esfuerzos en una relación más proactiva a través de canales de uso más cotidianos como las redes sociales -y no solo pensando en el propio beneficio de la compañía o en aspectos como el posicionamiento, la mejora reputacional o la venta cruzada- buscando también la potenciación del sentimiento de pertenencia hacia la marca.

Así, de cara al próximo año, en Konecra mantendremos como eje de nuestra operativa la experiencia de cliente, sustentada en equipos profesionales e innovación tecnológica.

Los principales actores del sector debemos desarrollar operaciones basadas en un control de la gestión que optimice la relación con el cliente y que a la vez ayude a la compañía a alcanzar los objetivos de calidad y eficiencia más adecuados a cada necesidad. Por eso insistimos en que será de suma importancia seguir formando y profesionalizando a los equipos de trabajo, transformando perfiles en otros nuevos con altas competencias digitales, que sean capaces no solo de realizar sus funciones con la mayor solvencia posible y prestar un servicio de acompañamiento excelente, sino también de aportar valor al negocio generando oportunidades de upselling o crossselling.

¿Qué prioridades deberíamos establecer para llegar a estas metas? Tenemos que prestar atención a la información que nos llega y establecer la analítica como un básico de nuestro servicio, aprovechándola en sus dos dimensiones: orientada

al servicio y a la productividad. Además, será necesario potenciar las unidades de experiencia ya establecidas y con las que muchos en este sector nos iniciamos hace años.

Es imperativo que vayamos de la mano de las grandes empresas en la transformación y renovación de los principales sectores de actividad (financiero, telecomunicaciones, retail o utilities, por mencionar los más frecuentes y algunos de las más importantes en nuestra industria) para el establecimiento de modelos especializados de servicio.

Si somos capaces de mejorar y adaptar la oferta de servicios a las nuevas demandas del mercado y convertirnos en partners y asesores de nuestros clientes en los principales procesos que afecten al desarrollo de su negocio -operaciones internacionales, procesos de transformación digital, etc.- generaremos vínculos muy potentes y estableceremos relaciones de confianza a largo plazo.

Este 2020 nos aguardan muchos desafíos, debemos insistir en transformarlos en oportunidades y salir reforzados en cada acción. Tenemos la tecnología, los desarrollos y la especialización profesional de nuestro lado, por lo que esperamos seguir contando con la confianza de nuestros clientes y ofrecerles aquello que precisen de nosotros incluso antes de que lo reclamen.

Avances fundamentales para el futuro:

- Crear un estándar de servicio omnicanal para las comunicaciones.
- Profundizar en la transformación digital empleando las tecnologías más adecuadas para cada proceso
- Aprovechar y utilizar la información a través de analítica de datos para brindar soluciones más ajustadas a los requerimientos del cliente final
- Establecer nuevos modelos especializados de servicio de calidad.
- Profesionalizar a los equipos e impulsar nuevas competencias digitales.
- Trabajar el engagement y mejorar la tasa de fidelización del cliente.
- Enfocar los esfuerzos en las relaciones a través de las redes sociales para gestionar, analizar tendencias e innovar.



TENDENCIAS ATENCIÓN AL CLIENTE 2020 DIGITAL CARE O COMO ADAPTARSE AL NUEVO ENTORNO

Juan Manuel Vaquero

Director de Operaciones y Servicios al Cliente
Kyocera Document Solutions España.

Ya nadie cuestiona que estamos en la era del cambio; ni que las implicaciones derivadas de este cambio y su calado hacen más patente, si cabe, que nuestras vidas y los modelos económicos evolucionan de forma vertiginosa. Sirva como ejemplo una reflexión: ¿A cuántos años vista hacen las empresas sus planes estratégicos? Si esta pregunta la hubiésemos formulado una o dos décadas atrás, seguro que la respuesta sería de entre 5 y 10 años, pero hoy en día las empresas no hacen planes estratégicos a más de 3 años. Nadie se atreve a predecir qué pasará más allá de este tiempo, por lo que los planes a más largo plazo dejan de ser creíbles.

En Kyocera, conocedores de las necesidades de transformación en las organizaciones, venimos ayudando desde hace años a las compañías en este proceso de evolución y adaptación al cambio como partner tecnológico de servicios de digitalización y gestión documental.

¿Pero cómo afectan estos cambios al sector Contact Center y al Servicio al Cliente que las empresas ofrecen a sus clientes? Los Servicios de Atención al Cliente y del Contact Center no han permanecido ajenos a la vorágine de cambios de las últimas décadas que, sin duda, han tenido que adaptarse a nuevos modelos de negocio de la mano de la tecnología. La digitalización de las operaciones y las nuevas vías de relación con clientes y proveedores basados en los canales digitales son un hecho y forman parte de la estrategia de todas las empresas. La tecnología se ha vuelto clave e impulsora de transformación.

En mi opinión, el cambio más trascendental de los últimos años radica en la velocidad e intensidad de la transformación experimentada por los modelos de negocio de las compañías para poder sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, donde los precios bajan, los márgenes se estrechan y los costes deben minimizarse para seguir siendo rentables.

Las empresas centran parte de sus estrategias en la búsqueda de una mayor “eficiencia”, a través de la reducción de costes y optimización de sus procesos. En este sentido, los modelos de atención deben adaptarse y transformarse para seguir siendo competitivos. La diferenciación viene dada por el servicio y no tanto por los productos.

Habida cuenta de lo anterior, sirva como ejemplo el escenario actual en el sector bancario para ilustrar cómo los planes estratégicos de la mayor parte de los bancos pasan actualmente por:

- Digitalizar los canales de Atención, pasando el tráfico de los canales presenciales (sucursales) a los canales on-line (web y portales de atención).
- Automatizar los procesos mediante la robotización y digitalización de los procesos y flujos de trabajo, reduciendo la carga de procesos de back office.
- Facilitar la Autogestión para mejorar la eficiencia de sus operaciones.

- Acortar plazos, para poder competir en mejor posición y mejorar la percepción del cliente.
- Convertir sus canales en Canales de Venta y Atención, eliminando barreras arquitectónicas y rompiendo paradigmas.
- Poner la Calidad del Servicio y la Innovación al servicio del cliente, como valores diferenciales de su oferta.

Si observamos los anuncios o comunicaciones al cliente de los principales bancos, advertimos claramente como estos giran sobre las anteriores estrategias. Así, se ha pasado de anunciar el mejor tipo de interés de la hipoteca o de los depósitos a vender el banco como los prestadores de servicios más avanzados y orientados al mundo digital. El hecho de “poder hacer una transferencia inmediata desde tu App en el móvil”, “contratar un préstamo o una hipoteca desde la web o el móvil de forma simple y en menos de 7 días” o “agregar y controlar cuentas u operaciones de otras entidades sin salir de la app de tu banco” son parte de los mensajes que estos bancos incluyen en sus comunicaciones (aunque todas estas estrategias son aplicables a cualquier otro sector).

¿Pero cuáles son los nuevos retos a los que nos enfrentamos en 2020?

Sin duda nos enfrentamos al reto del Digital Care, un nivel superior dentro de la transformación que venimos experimentando desde hace años y que tanto el mercado como los propios clientes ya demandan. Esta nueva era del Digital Care se fundamenta en seis factores clave de cambio que, en mi opinión, definen los retos a los que tendremos que hacer frente en las operaciones de Atención al Cliente en 2020. Estos factores son los siguientes:

1. Inmediatez y autogestión

Es evidente que nuestras expectativas y umbrales de tolerancia cambian, de ahí la necesidad de adaptar los procesos y los canales a esta realidad si queremos que el cliente valore nuestros servicios de atención como algo diferencial. En este sentido, las empresas vienen apostando por los canales de autoatención y autogestión, de forma que el cliente pueda autogestionarse y resolver en línea sus necesidades. Por otro lado, los procesos de back-up o la actividad que requiere de asistencia humana se deben adaptar a los nuevos SLA's o compromisos de plazo de resolución, dado que la expectativa del cliente se ha adaptado en este entorno. ¡Esperar semanas para que me corrijan o modifiquen una factura ya no es aceptable!

2. Sustitución de los canales presenciales o telefónicos por canales digitales.

La consecuencia más directa de la digitalización es la sustitución de los canales más tradicionales por canales digitalizados, como son las webs, las Apps o las redes sociales. En muchas empresas las interacciones a través de estos nuevos canales ya pesan proporcionalmente más que los canales tradicionales.

3. Gestión del dato y la trazabilidad.

La cantidad de datos de cliente/usuarios de la que disponemos se ha multiplicado exponencialmente. A los datos personales se suman los datos asociados a los productos o servicios contratados y los históricos de interacciones. Además, dentro de los procesos se generan multitud de datos e información que son fundamentales para asegurar la trazabilidad del servicio que prestamos. El tratamiento de estos datos requiere de herramientas más avanzadas y modelos más sofisticados.

4. La Inteligencia Artificial y los modelos predictivos

La disponibilidad de más datos e información, unido a tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial y las herramientas de Business Intelligence, están facilitando el uso de modelos predictivos y una nueva forma de relacionarnos con nuestros clientes. La personalización de los menús o de las funcionalidades en función de mi perfil, mis preferencias o mi histórico de compras permiten prestar un mejor servicio y adaptarse mejor a las necesidades de nuestros clientes.

5. Robotización y automatización de procesos.

Otra tecnología cuyo uso se ha incrementado en este último año son las herramientas para la robotización de procesos (RPA), que permiten la automatización de flujos de trabajo y de tareas administrativas que ahora pasan a ser realizadas por robots o sistemas de emulación. La atención por personas o por canales más tradicionales se centrará en la resolución de problemas o tareas de mayor valor.

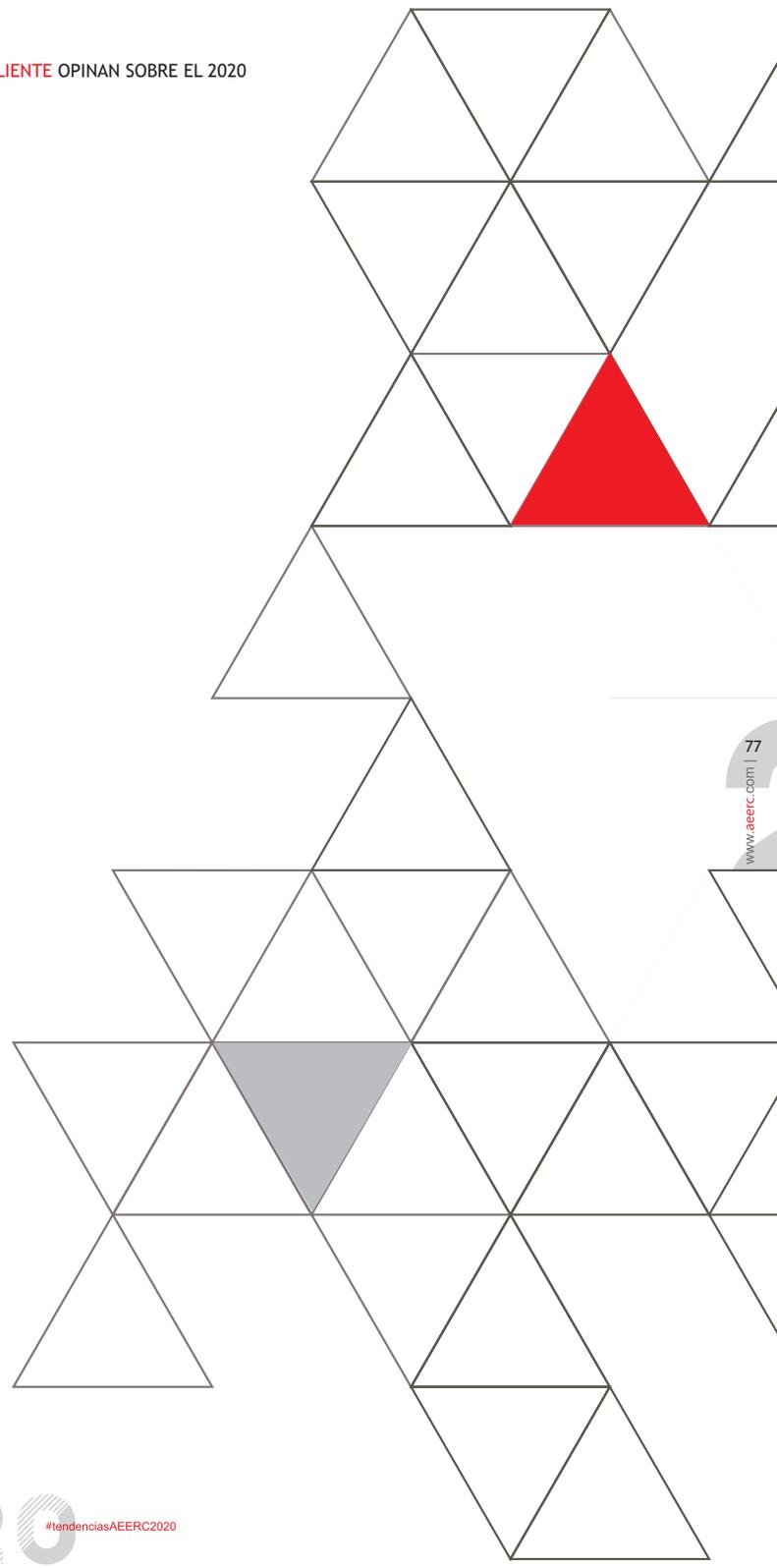
6. Integración de los canales de venta y atención.

La digitalización impone que los canales de venta requieran tener integrados procesos de atención y soporte, al tiempo que los canales de atención vendan productos y servicios, siendo cada vez más difícil diferenciar entre ambos por separado.

¿Pero este cambio hacia el Digital Care puede ocasionar efectos traumáticos en un sector intensivo en mano de obra?

Sin duda, el uso intensivo de estas nuevas tecnologías va a suponer un cambio de roles profesionales o la transformación de los puestos de trabajo. Es difícil cuantificar hasta dónde llegaremos, dado que somos personas y seguiremos demandando que nos atiendan personas o, al menos, tener la seguridad de que detrás de esas máquinas o sistemas hay personas que puedan entendernos o empatizar con nuestras necesidades.

En mi opinión, un ejemplo claro que hace más patente que esto ya está pasando es la transformación de las empresas proveedoras de servicios Contact Center, que en los últimos años se han venido transformando en empresas cada vez más tecnológicas o en consultoras orientadas a facilitar estos cambios hacia la transformación digital. ¡Para qué resistirse al cambio, cuando puedes liderarlo!





“LA PERSONALIZACIÓN COMO ESTANDARTE EN PLENA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA”

Mercedes Chalbaud Beraza
Directora de Desarrollo de Negocio de Lanalden

La tecnología es la que marca habitualmente en grandes líneas el salto cualitativo de un año a otro, no solo en lo que se refiere a los nuevos desarrollos que van surgiendo sino también en los cambios sociales que se producen motivados por dichas tecnologías. El big data, la inteligencia artificial, la incorporación de las interacciones de voz con los asistentes virtuales son las tres grandes líneas que vienen ya marcando tendencia en este sentido. En cambio, teniendo en cuenta las actividades clave del Contact Center, es necesario aproximarse con una visión prácticamente sociológica a dichos cambios, para entender las nuevas formas de comunicación que se generan y adaptar los servicios a los nuevos requerimientos del mercado. Por ello, trabajar con modelos escalables, flexibles y re-configurables es la primera necesidad del contexto-mercado en el que nos movemos y en Lanalden nuestra primera tendencia es trabajar bajo esta premisa de la ultra-personalización.

El usuario hiperconectado

Esa es la realidad de la que venimos y que continuará desarrollándose en 2020. El usuario está hiperconectado a tiempo real a través del móvil y éste a su vez con los distintos elementos que conforman la vida diaria: el coche, el frigorífico, la calefacción o la iluminación del hogar, la seguridad, y así, hasta infinitas situaciones de nuestro día a día. Esto ha modificado la forma de comprar, la forma de relacionarnos con otras personas, la forma de interactuar con las marcas e incluso la forma de trabajar y de relacionarnos con la empresa. Esta hiperconexión obliga al Contact Center a tres características principales que no son

novedad: la inmediatez, la presencia multicanal y la atención 24/7. Inmediatez para satisfacer la resolución al momento de las cuestiones que se le plantean al usuario, ya sean la finalización de una compra o la resolución de una incidencia. Presencia omnicanal con preminencia de las tecnologías móviles con capacidad de conexión directa e interacción con la marca a cualquier hora y desde cualquier lugar. Esta última característica es un aspecto que los estudios de tendencias para el año que viene anuncian se verá acrecentado por la llegada del 5G.

El análisis de los microdatos para una experiencia mejorada. No es ninguna sorpresa decir que el rol del analista es el protagonista no solo en la segmentación e identificación de hitos en los océanos de datos o Big Data, para traer al terreno de la micro-información la mejora continua de la experiencia de usuario. En este sentido la automatización de tareas o funciones de bajo valor es uno de los puntos de trabajo que se vienen ya desarrollando este año y que continuará en los próximos, modificando el rol del agente telefónico hacia un perfil mucho más profesionalizado, especializado y digital.

El análisis de la voz o speech analytics cobra especial fuerza con la irrupción en los hogares de los asistentes de voz. También han llegado para quedarse el IOT incorporado a nuestros hábitos en el hogar.

En definitiva, la adaptación del discurso de marca a las nuevas formas de comunicación y rutinas sociales son, en buena parte, pilar de la mejora de la experiencia de usuario

y, en consecuencia de la reputación de marca. El usuario busca vivir una experiencia única, sentir la personalización hasta el punto en que simplemente con descolgar el teléfono o pulsar un botón, las empresas nos anticipemos a sus expectativas sin tener incluso que expresarlas verbalmente. Y el desenlace de si esas expectativas se ven cumplidas o no, constituye el reflejo reputacional que se plasmará de inmediato en el entorno social en forma de tweet, post o mensaje de WhatsApp.

“Si algo hay que tener bien presente hoy en día es que la reputación de marca es el resultado de un conjunto de expectativas cumplidas o no que se genera en la mente del consumidor en su experiencia de interacción con la marca.”

Un futuro robotizado no es un futuro sin personas

Creemos firmemente en que la figura humana no desaparecerá de las plataformas. De hecho ya consiste en un modelo mixto, donde la inteligencia artificial y la capacidad humana van de la mano, delegando a la automatización todo aquello que no forma parte de la propuesta de valor ni para los equipos ni para el cliente. Esto es una ventaja, ya que la gestión operativa queda liberada de las funciones menos motivadoras y mecánicas y permite a la persona centrarse en la propuesta de acciones realmente cualitativa que le aporten profesionalmente y supongan una mejora real en el CX y en el servicio que prestan.

Con todo ello, ya hace años se abandonó la idea de Call Center, para migrar hacia un concepto Contact Center (que incorporaba nuevos canales de interacción digital); hoy se habla ya con firmeza del Intelligence Experience Center, como el nuevo modelo de atención al cliente basado en las experiencias de los usuarios. Hasta ahora la Experiencia de Cliente era una opción. Hoy en día es una obligación.

La personalización seguirá siendo nuestro estandarte

Sea cual sea la tecnología, en Lanalden seguiremos trabajando bajo el mismo estandarte de la hiperespecialización en la propuesta de servicios a nuestros clientes. No creemos en los packs, sino en el diseño de modelos totalmente a la medida de la situación de partida y con capacidad absoluta de transformación a lo largo del proceso. Ya venimos trabajando en el desarrollo de

estrategias 360° a las que nos gusta llamar “experiencias completas reales”, ya que para ello nos hemos preparado estructuralmente con un Área de Tecnología, que nos permite integrar, crear y escalar soluciones técnicas; así como un Área de Digital Business con todos los servicios de una Agencia de Marketing Digital: SEO, Community Management, Diseño con animación, Web, Captación Digital, etc.

Y con el foco en la tecnología, seguimos trabajando en la innovación generando proyectos pilotos y nuevas experiencias con el riesgo de equivocarnos pero con el aprendizaje como objetivo y con enfoque no solo en los servicios sino también en la optimización de los procesos internos y la mejora de la comunicación entre áreas y perfiles totalmente diferentes, provocando las sinergias entre ellos, que es precisamente la clave de nuestro 360°.

Así, es importante trasladar esos aprendizajes a todo el equipo con independencia de su área, de manera que los profesionales se encuentren actualizados a las innovaciones de su sector y puedan además ser fuente de nuevas ideas y mejoras. Durante el proceso de implantación de la Experiencia de Cliente como estrategia de negocio, resulta fundamental formar a los equipos con el objetivo de entender el porqué de la importancia del CX y ofrecerles realmente ese rol protagonista e involucrado en el proceso. Si no ponemos el foco en la experiencia del empleado será imposible abordar la Experiencia de Cliente. **“La necesidad de formación en CX debe ser transversal y es necesario implicar a toda la organización con un alcance multidisciplinar. Las personas que forman parte de nuestra compañía, son el recurso más valioso.”**



CONOCE A TUS CLIENTES Y CONOCERÁS TU NEGOCIO

Jesús Núñez

Director de Directo, Digital, Marketing y Experiencia de Liberty Seguros para España, Portugal e Irlanda. Vocal de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

Parece de cajón, pero no lo es. Nosotros, como aseguradora, existimos para ayudar a las personas a disfrutar el presente y mirar con confianza al futuro. Esto solo podemos lograrlo partiendo de la voz de nuestros clientes, porque ellos saben lo que necesitan de nosotros para que este propósito sea posible.

En los años en los que he desarrollado mi carrera, he pasado por distintas empresas y diferentes sectores y a día de hoy tengo una imagen en mi cabeza de lo que creo que garantiza a medio y largo plazo la prosperidad de una compañía si pensamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y, por ende, el éxito en el negocio basado en crecimiento y rentabilidad, ya que están íntimamente ligadas. A mí me gusta representar esta idea como un triángulo, en cuyos vértices están el DATA, la Tecnología y la Globalidad. En el centro de este triángulo coloco la Cultura Corporativa, porque para mí es vital para hacer que los tres vértices conecten y tengan sentido.

En la actualidad, las empresas tenemos una gran cantidad de información de nuestros clientes, información que viene desde distintos canales, en distintos formatos y todo ello en tiempo real. Así, la tendencia del sector asegurador está siendo el uso de diferentes técnicas de Big Data, dirigidas a la interpretación masiva de la información para la mejora de los diferentes productos y servicios.

Estas técnicas, por tanto, nos permiten optimizar, explotar y personalizar esta información a través de los modelos creados alrededor de las mismas e integrándolas con los

procesos del negocio. Y es aquí donde toman especial relevancia los equipos de data science (advance analytics) ya que van a ser los nuevos líderes de nuestro sector, siempre guiados por una estrategia clara desde la dirección para que estos nuevos modelos de negocio sean exitosos.

A nivel contextual, la aparición de nuevas necesidades analíticas en el sector a raíz del nuevo paradigma que plantean los vehículos autónomos, los hogares conectados, las Smart Cities y en general el Internet of Things, traerá nuevos desafíos en materia de Big Data y el DataScience a los que tenemos que estar muy atentos e incluso a los que tenemos que adelantarnos para ser lo suficientemente proactivos como para sorprender a nuestros clientes cubriendo necesidades que ni siquiera ellos han percibido aún.

Por supuesto, aquí la Tecnología tiene una relevancia vital en la interpretación de la información de nuestros clientes y en la capacidad que tenemos en las compañías para innovar. Tenemos que poner la tecnología al servicio de las personas. Ser capaces de integrarla en nuestras organizaciones para reducir costes, apoyar el desarrollo de negocio, permitir la innovación de productos y mejorar la experiencia de nuestros clientes.

La digitalización nos permite un mayor control sobre los datos internos, así como mejorar nuestras capacidades analíticas y de protección de los datos de nuestros clientes y mediadores. Pero más aún, nos permite ser mucho más

eficientes en todos nuestros procesos, permitiéndonos mejorar nuestros productos y servicios, personalizándolos acorde a las características de cada uno, marcando realmente la diferencia en nuestro sector. Por ello, desde nuestra casa matriz se está apostando decididamente por ello.

En este sentido, además en Liberty Seguros tenemos la ventaja de contar con las best practices que ya están llevando a cabo nuestros colegas en otras operaciones de todo el mundo, por lo que la colaboración internacional es una de las claves de nuestro posicionamiento. Aprovechar la escala global de nuestra Compañía nos ofrece oportunidades que antes, operando desde una perspectiva más local, ni siquiera podíamos imaginar.

Un ejemplo de ello es el trabajo que están llevando a cabo nuestros compañeros de Solaria Labs, nuestro Laboratorio de Innovación que opera desde Singapur, Boston y Sao Paulo. En Solaria Labs trabajan buscando tendencias, conectando con nuestros clientes y elaborando conceptos que se desarrollan y testan también de la mano de potenciales clientes y de ahí se crea un prototipo que puede ser explotado a escala global.

Digamos que yo veo claro el triángulo del que hablaba al principio en prácticas como la nueva plataforma de seguros online llamada Simplify que lanzó el pasado año Solaria Labs Singapur. Esta plataforma elimina la complejidad de solicitar un seguro de vida tradicional, paquetizando la condiciones del seguro de vida a largo plazo basándose en las necesidades y objetivos individuales de cada cliente, de forma que estos paguen solo por lo que usan y puedan cambiarlo cuando cambia su situación. Se trata de una experiencia digital más transparente que el proceso habitual y más fácil de entender, garantizando que nos estamos adelantando a necesidades que nuestros clientes no habían detectado aún y además, les sorprendemos ofreciéndoles una experiencia excelente.

Por último, y no menos importante, encontramos en el centro de todo la Cultura Corporativa, que es la que hace que todo esto funcione y que se basa en poner en el centro a las personas, ya que por ellas existimos, para que puedan disfrutar el presente y mirar al futuro con confianza.

Este tipo de modelos requieren de personas con mucho talento y con nuevas habilidades que permitan hacer exitosa esta estrategia y que trabajen de forma colaborativa y global en entornos basados en metodologías agile, ya que tener la

capacidad a través de la nueva cultura de atraer y rodearse de estos perfiles va a ser una de las claves más importantes para que las compañías sean exitosas en el medio y largo plazo.

Y no solo eso, sino un cambio de estructura en los proyectos que favorezca la comunicación en este tipo de modelos y que nos haga pensar diferente y replantear todo desde el principio. La Cultura Corporativa debe apoyar todo ello, de forma que la transición de antiguos modelos a modelos nuevos se realice de una forma más natural y exitosa, para ser ágiles y eficientes en su implementación.

Hay una frase que resume todo esto que es hacer trajes a medida, y es hacia donde vamos si partimos de la voz de nuestros clientes, garantizamos una experiencia homogénea en todos nuestros canales y nos apoyamos en el triángulo compuesto por el DATA, la Tecnología y la Globalidad, pero siempre acompañándonos de una Cultura que envuelva todo y que cada persona que forma parte de nuestra organización entienda, crea y comparta.



TU MARCA EN MIS MANOS, DE LA ATENCIÓN AL COMPROMISO CON EL CLIENTE

Juan Carlos Ardanaz
Director Comercial Madison

Según el pensamiento de S. Lehman “El compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es hacerse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo.

“Comprometerse y mantener los compromisos, son la esencia de la proactividad”

Cuando hablamos de compromiso, lo entendemos de forma bidireccional y recíproco, en el que la relación ha de construirse en base a las interacciones continuadas que fortalecen el mutuo entendimiento. Las empresas que consiguen alcanzar tal nivel de ejecución poseen clientes que tienden a comprar más y durante más tiempo, son más receptivos a la hora de realizar cross-selling, siendo excelentes prescriptores de la marca.

La industria del Contact Center ha generado una aproximación al cliente personalizada, los agentes están más formados, con vocación de servicio, capacidad de respuesta en tiempo real e incluso anticipación a sus necesidades. La apertura de canales en función de las preferencias del consumidor, los avances tecnológicos y toda una metodología de gestión y seguimiento operativo enfocada al cliente, ha facilitado esta aproximación. Ahora ya no buscamos clientes sino “prescriptores / fans” de nuestra marca y para conseguirlo es preciso conocerlos muy bien y generar el

“engagement” que nos permita desarrollar relaciones profundas, detectar nuevas oportunidades y estructurar las mismas en modelos de negocio rentables para ambos.

Así mismo, la robotización y la aplicación de Inteligencia Artificial continuará a la vanguardia de nuevos métodos de atención y mejora del Customer Experience. La habilidad de las máquinas para interactuar con los humanos es más fuerte que nunca. Lejos quedaron las antiguas IVRs que “crispaban” a los clientes, pasando a modernos sistemas con aplicaciones cognitivas capaces de mantener una conversación y de realizar procesos “transaccionales”. Este último punto, es verdaderamente importante, puesto que pasamos de sistemas meramente informativos a generar procesos “end to end” mucho más avanzados que generan más fidelidad y confianza en el cliente y por supuesto, es determinante para las empresas puesto que su principal objetivo en la mayoría de las ocasiones es “vender” y conseguir el “engagement” del consumidor. La tecnología, continuará ayudándonos a tomar mejores decisiones de negocios, impactando positivamente al cliente. No obstante, quizás a medio plazo no lleguemos a ver un grado de automatización que reduzca significativamente la interacción humana, pero si es cierto que, para procesos repetitivos de bajo valor, beneficia a ambas partes (cliente / empresa) por su rapidez y economía.

No obstante, no olvidemos que el perfil del consumidor se ha vuelto omnicanal y mantiene la soberanía de interactuar por el canal que estima más oportuno en cada momento, si bien es cierto, busca la sencillez y opta por un determinado medio en función de su necesidad. Realmente, para asuntos

complejos, reclamaciones o incidencias significativas, seguimos buscando el contacto humano con el objetivo de hacer partícipe al profesional que nos atiende, de la importancia de nuestro problema y buscar la resolución en el mismo contacto. Las personas necesitamos ser escuchados por un igual cuando el asunto entendemos que lo requiere y nos genera inquietud.

Según Forrester, el 72% de las empresas dicen que mejorar la experiencia del cliente es su principal prioridad. Un estudio de New Voice Media indica que las empresas pierden más de \$ 62 mil millones debido al mal servicio al cliente.

Hemos pasado de la atención a la “atracción”, generando experiencias que implican un pacto.

Este nuevo ecosistema implica cambios en la gestión de los recursos humanos siendo necesario conseguir por parte de nuestros agentes un “Compromiso con la organización y con la marca que representan”. Huiremos de las estructuras “encorsetadas” e “inflexibles” donde nuestros agentes debían ceñirse a guiones predefinidos “scripts”, para dar paso a metodologías participativas en las que nuestros empleados cobrarán un mayor protagonismo en la gestión y las formas de relacionarse con los clientes. Hemos entrado en la cultura del “employ engagement” y durante el 2020 experimentaremos grandes avances en su implantación en nuestro sector.

La verdad es que no olvidemos que en mayor o menor medida, la industria del Contact Center se caracteriza por ser un sector de mano de obra intensiva donde su mayor activo son las personas. Por tal motivo, este nuevo concepto de “mayor implicación y sentimiento de empresa” es indispensable si queremos hacer frente a los retos actuales y futuros en nuestro sector, los cuales se centrarán en una mayor eficiencia, productividad y aprovechamiento de los “momentos de la verdad”.

Los agentes se identificarán con la compañía y los productos o servicios que comercializan, conociendo con el mayor grado de detalle no sólo sus características si no profundizando en los valores de la empresa, su filosofía, sus intereses y lo más importante, sintiéndose parte de esa compañía y viviendo la marca con el objetivo de ser “embajador” de la misma.

Viviremos una mayor estabilidad en el empleo, el concepto de temporalidad que ha sido característico en este sector seguirá reduciéndose progresivamente fomentando una empleabilidad duradera y la realización de verdaderas carreras profesionales. Nuestros empleados serán capaces de resolver situaciones cada vez más complejas ayudados en mayor medida por la tecnología y buscaremos la polivalencia de los mismos, factor este último cada vez más relevante.

En este sentido, las empresas se deberán adaptar y apostar firmemente por generar entornos de trabajo agradables, políticas retributivas en base al desempeño, favorecer el trabajo en equipo, el team building y mantener un buen ambiente laboral. De esta forma, conseguiremos que nuestros empleados sean más productivos y asuman la responsabilidad del Customer Experience, consiguiendo que los clientes estén más satisfechos. En definitiva, nuestros empleados jugarán un papel más activo y clave en el éxito de la empresa afianzando su compromiso, disminuyendo su rotación y sintiéndose parte de un proyecto a través del empowerment personal.

Hoy en día, y más en el futuro, el éxito de cualquier empresa dependerá de su capacidad de situar al cliente en el centro de su organización y de la implicación y motivación de sus empleados, debiendo promover una cultura centrada en el compromiso con el cliente y orientada a descubrir, crear y entregar un valor diferencial.

Si queremos conseguir resultados diferentes, tenemos que hacer cosas distintas. La diferencia entre atender clientes y conseguir llegar al terreno de las emociones, requiere de una cuidadosa selección, profunda capacitación, concienciación y motivación continua de nuestros agentes. De esta forma crearemos un círculo virtuoso que redundará en la mejora de todos los players que inciden en el mercado.



NUEVOS TIEMPOS REQUIEREN NUEVAS ORGANIZACIONES ... ESTÁS DISPUESTO A AFRONTAR EL CAMBIO?

Iñigo Arribalzaga Totorica

CEO España, Portugal, Italia y LatAm Majorel

Cuando estamos a punto de estrenar la tercera década de este Siglo XXI hablar de transformación digital, automatización, analytics, big data o inteligencia artificial se ha convertido en un higiénico para todos aquellos que vivimos en el apasionante mundo de diseñar y entregar las mejores y más eficientes experiencias a los Clientes de las marcas con las que trabajamos.

En estos años hemos peleado duro para convertir a nuestros Centros de Contactos en unidades tremendamente eficientes con una organización jerárquica clara en la que los roles están perfectamente definidos, hay un sistema de reporting preciso y todo se mide en unos KPIs transmitidos top-down que buscan alinearse con los propios procesos y objetivos de negocio de nuestros Clientes.

Todo esto nos ha servido para llegar hasta donde estamos pero la pregunta que nos toca hacernos es si con esta organización que nos ha servido hasta ahora vamos a ser capaces de poder seguir aportando a las marcas con las que trabajamos esas nuevas experiencias que sus propios Clientes finales les están demandando.

Las expectativas y el comportamiento de los consumidores están evolucionando mucho más rápido que lo que las empresas pueden abordar y ese comportamiento se ha vuelto más impredecible consecuencia de un consumidor más conectado que incrementa sus expectativas sobre sus proveedores de servicios y limita su tolerancia a cualquier situación que pueda percibir como injusta.

Al mismo tiempo, el aumento de la competencia y el menor coste asociado al cambio de proveedor en la mayoría de las industrias en las que operan las marcas para las que trabajamos hace que cada vez les resulte más difícil desarrollar y fidelizar una base de Clientes.

Como resultado de todo esto, las principales organizaciones han cambiado de enfoque para adaptarse a estas necesidades cambiantes de sus Clientes colocando a dicho Cliente en el centro de sus procesos y estrategias.

Para tener éxito en este entorno de demandas en cambio permanente las organizaciones deben ser flexibles, adaptables y receptivas al cambio.

Ya no es suficiente con tener las últimas innovaciones tecnológicas; en el contexto actual es absolutamente necesario generar esa capacidad de adaptarse a los cambios del mercado con una rapidez que las organizaciones tradicionales diseñadas para unos entornos mucho más estables no son capaces de garantizar.

Y parece lógico pensar que si a los Clientes con los que trabajamos las organizaciones tradicionales ya no les permiten adaptarse a las nuevas necesidades del entorno, la organización de nuestros Centros de Contacto deberán igualmente transformarse para poder seguir acompañándoles diseñando y operando las nuevas experiencias que sus Clientes finales les están demandando.

DE LAS ORGANIZACIONES
COMO MÁQUINAS



The five trademarks of agile organizations - The Digital Insurer

...A LAS ORGANIZACIONES
COMO ORGANISMOS



The five trademarks of agile organizations - The Digital Insurer



Pirámide de William Ouchi, -Teoría Z-

Pirámide de William Ouchi, -Teoría Z-

Pero si el Qué, es decir la necesidad de transformar nuestras organizaciones para adaptarnos a los cambios que están experimentando las organizaciones de nuestros Clientes tiene una respuesta directa: Si y cuanto antes; el Cómo requiere una implicación global de toda organización.

Michael Sahota, una de las referencias del Agilismo que está ayudando con éxito a la transformación de muchas organizaciones nos recuerda en cada una de sus enseñanzas que una compañía con vocación de transformarse pasa por un cambio organizativo que debe partir de un propósito, debe comenzar con un cambio de mentalidad en las personas asociado a un cambio de los modelos de liderazgo.

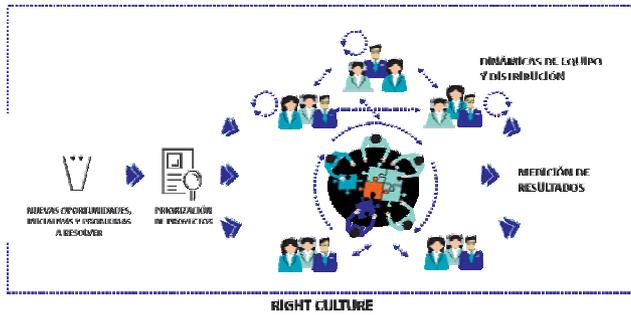
El supervisor tradicional seguirá actuando de forma autoritaria sin un cambio en el modelo de liderazgo y un cambio en los procesos operativos aunque su departamento ahora se llame tribu; un equipo de trabajo no va a dejar de reportar a un jefe de proyecto en una daily sólo porque ahora se llame Scrum Master o un plan de proyecto tradicional no se va a convertir en un product backlog solo porque lo pongamos en una pared llena de post-its.

No estamos hablando de cambiar un proceso o introducir en la operación una tecnología disruptiva; la verdadera transformación que nuestros Clientes nos están demandando implica un cambio de modelo de gestión y de toma de decisiones que debe estar orientado a la agilidad operativa.

Y en este cambio de modelo, que debe llevarnos a generar un auténtico cambio cultural dentro de nuestras organizaciones si realmente queremos que tenga éxito; posiblemente uno de los mayores retos que nos vamos a encontrar es ser capaces de “desaprender” primero para poder aprender después.

Queremos transformarnos CON nuestros equipos, hay talento muy válido en nuestras organizaciones que debe ser la base para lograr materializar el cambio pero primero tenemos que redescubrirlo, reconocerlo, darle visibilidad y apoyarle para que pueda aportar lo mucho que lleva dentro. Como cualquier cambio cultural no es suficiente con que desde arriba se declare que queremos cambiar, estamos hablando de un movimiento colectivo que necesita de los otros para ser posible y para crear identidad.

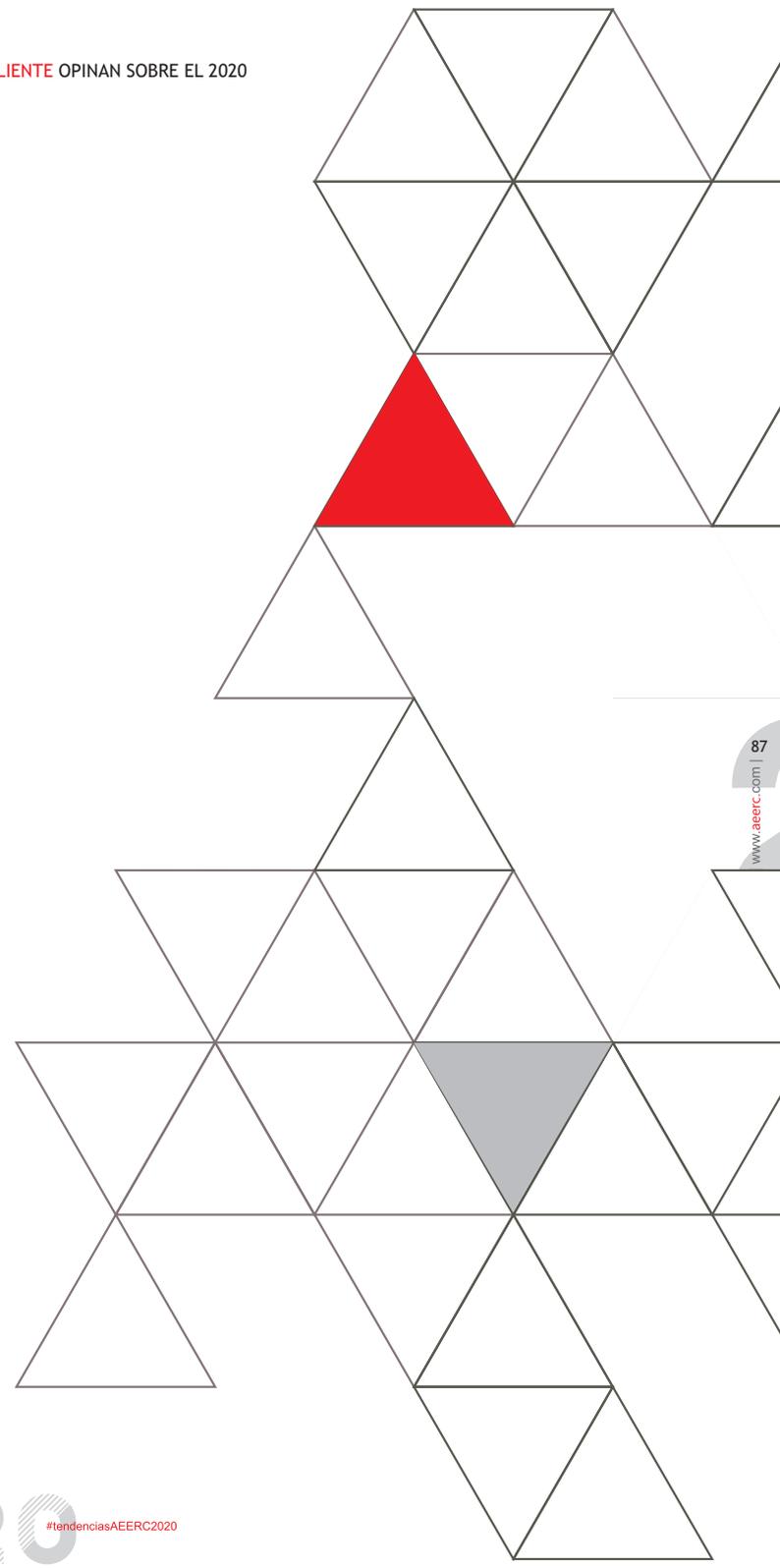
Pero como nos decía Peter Drucker “la cultura se come a la estrategia para desayunar”, por lo que si realmente queremos tener éxito además de los cambios necesarios en la organización “formal”, deberemos potenciar la interrelación social dentro de la compañía con la creación de vías de comunicación activa de la vivencia de esta Transformación con el objetivo de convertirlo en algo cotidiano que impregne nuestro día a día.



Right Culture

Y si en este proceso de cambio en el “ser” que sin duda nos saca muchas veces de nuestro círculo de Confort en algún momento nos surgen dudas o incluso vértigo por esa falsa percepción de que estamos perdiendo el control de lo que teníamos, siempre podremos recordar lo que escribió Charles Darwin en “El origen de las especies” allá por el año 1859:

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio. En la lucha por la supervivencia, los más aptos ganan a expensas de sus rivales porque consiguen adaptarse mejor”





YA TENEMOS CLIENTES. ¿Y AHORA QUÉ?

Javier Llosá Guillén

Director General Odigo Iberia

Empezaré diciendo que no voy a hablar de AI ni de Transformación Digital. De eso ya hay mucha literatura. Voy a hablar de los retos a los que se enfrenta cada sector y de cómo la relación con nuestros clientes afecta a la consecución o no de los objetivos de negocio.

En primer lugar: **la Banca**. El Euribor está por los suelos (o mejor dicho en el sótano), el negocio tradicional de prestar dinero ya no lo es tanto, por lo que hay que aplicar reducciones constantes de costes para mantener beneficios y aumentar dividendos para contener la caída en el precio de la acción.

Hay que diversificar negocio y vender otros productos a los clientes, pero ese cliente fiel de antes ya no lo es. Ahora estamos mucho más dispuestos a cambiar de banco que antes.

Así pues, la banca, para conseguir los objetivos de negocio, debe dar las herramientas adecuadas a sus empleados para que se comuniquen con los clientes de forma no intrusiva, ofreciendo los productos en los que realmente pueden estar interesados. Si a mí como cliente me llama mi banco dos veces para ofrecerme productos, y ninguno de esos productos me interesa, a la tercera ya no les cojo el teléfono. Así que mi banco tendrá que, por un lado buscar el canal de comunicación adecuado, y por otro asegurarse de que sus productos me pueden interesar.

¿Qué ocurre con los **Seguros**? ¿Por qué cuando voy a contratar un seguro de Hogar me ofrecen el mismo seguro que le ofrecerían a mi padre? ¿Tenemos las mismas necesidades? No. Y este es un caso de segmentación bastante sencillo, basta con saber la edad de cada uno. Entonces, con la gran cantidad de información que se tiene hoy en día, ¿por qué no nos ofertan lo que necesitamos exactamente? Yo no tengo mascota y todo el mundo se empeña en venderme seguros que incluyen mascota.

Vemos que la tendencia a diversificar negocio existe también en el sector **Telco**. Hay 3-4 compañías en España que aglutinan casi la totalidad del mercado. ¿Y qué hacen con esta gran Base de Clientes? ¿Por qué estamos viendo que el único mercado que crece es el low cost? Deben de ser capaces de aumentar su portfolio de productos como se ha ido haciendo hasta ahora. ¿Quién nos iba decir hace unos años que la mayor Telco del país iba a producir contenidos?.

Pues bien, aumentando el portfolio de productos se obtendrá triple beneficio: incremento de las cifras de ventas, clientes más fieles, y frenazo de la migración al mercado low cost.

Pero aquí nos encontramos con un obstáculo, y es la inversión o CAPEX. El apalancamiento de las telcos es alto, se necesita mucha inversión para dar servicios (5G, redes de fibra..) y esto se ve reflejado en el mercado de valores. Resulta interesante que una telco pierda valor bursátil debido a la deuda, y sin embargo una compañía que compra

torres de telecomunicaciones haya duplicado su valor en los últimos meses. Esto es debido a que lo que se espera de una compañía que compra infraestructuras es que sea capaz de revender infraestructuras a dos o más operadores.

Entonces, ¿cuánta inversión necesita una telco para conseguir los objetivos? Esto es lo que determina el tipo de interés a pagar cuando emiten deuda, por lo que, sin duda, deben seguir una estrategia cloud que aporte flexibilidad y un Time to Market reducido que permita adaptarse al cambiante negocio, ya que se va a aumentar el portfolio de productos. Quizás en este momento no se sabe lo que venderán de aquí a 3 años, por eso se debe ir a un modelo flexible. Y además, al reducir la inversión necesaria adoptando modelos cloud, mejoran el rating y pueden pedir dinero a menor interés.

Continuando con la tendencia a diversificar, pasamos a las **Utilities**; grandes bases de datos de clientes, tendencia a la energía verde, las compañías de combustibles fósiles están adquiriendo comercializadoras eléctricas, en los próximos años habrá que pasar de gasolineras a electrolineras. Y aquí los hábitos van a cambiar. Ahora repostamos combustible y nos vamos. ¿Pero y si hay que cargar el coche? Eso son 10 minutos al menos. ¿Qué hacemos mientras? Pues comprar más cosas si nos dan la opción y si nos interesa. ¿Y si además de esto nos hacen una oferta combinada que nos suministre toda la energía necesaria sea del tipo que sea? ¿O por qué no se integra también una de servicio básico de acceso a internet? Las posibilidades son infinitas, pero hay que saber conectar con el cliente.

Y ahora vamos a hablar de **Retail**. Tenemos compañías de retail 100% digitales, y tenemos compañías tradicionales con presencia física, pero moviéndose a digital. Difícil competir con los que ya están, intentando hacer lo mismo que ellos, ¿no? ¿Entonces por qué no aprovechar las ventajas de las tiendas físicas para desarrollar el negocio digital? Esto ya lo están haciendo algunas de las grandes, pero aquí el reto es ser capaces de proporcionar la tecnología necesaria para poner en contacto a los empleados de las tiendas físicas con los clientes digitales. Porque las tiendas físicas tienen algo que no tienen las digitales, expertos en lo que venden. ¿Cómo talla este pantalón? ¿Y esta camiseta?

Y ya que hemos hablado de Retail digital, esto nos lleva a la entrega de mercancía en casa. ¿A qué retos se enfrentan las empresas de mensajería?

El auge del comercio digital ha significado también un auge de la entrega a domicilio. Las compañías de logística han visto incrementadas sus cifras de ventas, pero no así sus beneficios. Porque, ¿quién quiere pagar un coste extra por una entrega a domicilio? ¿Esto no es gratis? ¿Y a quién no le gustaría también saber a qué hora va a llegar nuestro paquete? ¿Estaremos en casa? Aquí también hay que hacer el ejercicio de utilizar la tecnología para, por un lado, abaratar los costes y por otro mejorar la experiencia de cliente. Las compañías deben ser capaces de hacernos ver que son diferentes de sus competidores.

Porque: ¿somos capaces de distinguir a las distintas empresas de paquetería? La respuesta es no. En el 95% de los casos nos da igual el nombre de la compañía encargada de entregar el paquete, porque sencillamente, no vemos diferencia. Entonces, ¿en qué quieren competir, en precio o en experiencia cliente? Pues en los dos, y respecto a lo segundo, aquí entra la tecnología, por ejemplo, introduciendo automatismos que indiquen una hora de entrega en base a las rutas y por supuesto utilizando en cada momento los canales más adecuados.

Respecto a la administración pública, es evidente que al no tener objetivos claros de negocio y al no tener la necesidad de captar ni fidelizar clientes (todos somos clientes, no podemos elegir), no se ven tan forzados a estar alineados con los cambios en el comportamiento de la sociedad, pero seguramente todos agradeceríamos alguna mejora en nuestra experiencia cliente. Yo siempre me he preguntado, ¿por qué no existe una aplicación pública que nos hable del tráfico? ¿Por qué las webs son tan malas pese a los millonarios contratos de mantenimiento? ¿Planificador de rutas en transporte público? ¿Por qué son compañías privadas las que han hecho esto mucho antes que las AAPP?

La respuesta es sencilla, unos necesitan ganar y fidelizar clientes y los otros no. Pero si trabajas en cualquier otro sector, para que los clientes se queden, hay que hacer algo. En nuestras manos está.



EL AGENTE ES EL REY

Santiago Muñoz-Chápuli Oriol.
Socio Fundador. ON Soluciones

El Cliente 2020 espera de un servicio de atención que lo hagamos bien. Y a la primera. Y si esto no ocurre, que evitemos cualquier desinformación o incertidumbre. El esfuerzo de los responsables de las operaciones es poner al agente en el centro de nuestro pensamiento y estrategia, y dotarle de todas las herramientas y medios para que consiga estos dos objetivos

La vorágine tecnológica y de digitalización de la vida cotidiana es una realidad cada día más palpable. ¿Quién quiere hacer una cola? Llegamos al punto de no soportar ninguna merma en ningún proceso en el que estemos involucrados. No queremos que alguien malgaste nuestro tiempo, nuestros recursos, nuestro dinero. Así, aparcar un vehículo ha pasado a ser un elemento “deshumanizado”, en el que se reconoce la matrícula de tu vehículo y se carga en cuenta el importe del servicio. O hacer un pedido en una cadena de comida rápida a través de un quiosco digital. O realizar una compra online del último gadget tecnológica o la compra del súper.

Y la tecnología nos ha regalado eficacia y nos ha regalado tiempo. Y eso es fantástico. La vida está hecha de tiempo y darnos tiempo de calidad, bien utilizado, es darnos vida.

Todos somos clientes y la atención a los clientes no es ajena a esta realidad. El hecho de “atender” a un cliente, esto es, resolver sus dudas, procesar sus pedidos, gestionar sus solicitudes, atender sus quejas, resolver sus incidencias o apoyar sus dificultades de pago es un conjunto armónico de

tecnología que facilita, procesos que materializan una experiencia, y personas con vocación de servicio. Todo ello, bajo una dirección de orquesta que planifica, mide, evalúa la calidad y toma decisiones de manera permanente. Este conjunto de “melodías”, se interpreta en nuestros contact centers. En nuestras “Fabricas de Experiencias”.

El Cliente 2020

¿Qué quiere el Cliente 2020? ¿Quiere amabilidad? Por supuesto, pero no sólo de su compañía de seguros o del señor que le atiende en la caja, sino de todo el mundo. ¿Quiere una sonrisa? Pues claro, ¿quién no? ¿Quién no quiere ser bien tratado? Además, con una relación natural y no forzada, con fórmulas normales de cortesía del día a día y no con frases aprendidas que podría recitar un robot.

El Cliente 2020 quiere hablar por cualquier medio y dispositivo, a cualquier hora, en cualquier circunstancia. Pues sí. Es casi ya un elemento sobre el que hay que seguir trabajando porque el cliente tiene el poder sobre los canales y hace el uso que quiere y cuando quiere.

Además, quiere anticipación y personalización. Que mi proveedor de servicios sepa quién soy, qué he comprado en el pasado, por qué me he quejado y qué necesito en el futuro, para poderme hacer una oferta personalizada y, en cualquier caso, intentar sorprenderme.

Y cuando todos estos elementos, la amabilidad, la sonrisa, la omnicanalidad, la anticipación o la personalización se

vuelven “higiénicos”, cuando casi los damos por descontado, cuando cada día nos acompañan más, ¿qué nos queda para diferenciarnos como compañía?

Es bueno en estas reflexiones “volver a lo básico”. Y pensar en la esencia de un servicio de atención al cliente:

- El cliente no llama por gusto. Quiere que le resuelvas su solicitud. Bien. A la primera
- Y si esto no pasa, el cliente no quiere vivir en la incertidumbre y el desasosiego de saber cuándo y cómo su tema será resuelto.

Los servicios de atención al cliente existen porque esto no ocurre siempre. No siempre funciona el cajero automático o no siempre recibimos la información adecuada para la toma de decisiones y necesitamos apoyo en un momento puntual. Y en una época de alta tecnificación, volver a lo básico también significa volver a la relación personal, a la construcción de lazos emocionales a través de las personas. ¿Tecnología? Sí como facilitadora, sí como aliada en el apoyo de la relación y no como sustituta de la misma.

El Agente es el Rey

Con la digitalización de procesos y el fomento del autoservicio, cada vez más transacciones de negocio son realizadas por el cliente directamente, sin la necesidad de apoyo de un agente. Por lo tanto, asistimos a la intervención de un agente de atención, no para sacar una entrada de cine o encargar una pizza, sino para investigar, diagnosticar y resolver una transacción online que se ha quedado interrumpida. O para identificar necesidades físicas y emocionales del cliente, captar su atención y hacerle una propuesta de valor acorde a dichas necesidades. O para empatizar en un momento de dificultad ante una situación de impago o de emergencia.

Es decir, asistimos a la transformación de los contact centers de grandes “fábricas de experiencias” de poco valor y entidad, a “fábricas boutique”, con gestores especializados, de amplios conocimientos y formación, con gran capacidad de relación interpersonal, con inteligencia emocional y agilidad en aspectos de análisis, diagnóstico y venta. Asistimos a la especialización del “agente”, donde es posible que haya menos, aunque serán más profesionales y orgullosos de serlo. Retribuidos adecuadamente, conforme a su aportación de valor al negocio, que será mucha, porque aumentarán el lifetime value del cliente e incrementarán su

wallet share porque harán propuestas de venta adecuadas a sus necesidades. Es decir, serán generadores de negocio.

Hazlo bien. A la primera

Con los procesos automatizados para el cliente, la apuesta para dar un servicio diferencial se centra en el Agente, en el Rey. En cómo darle el entorno y las herramientas para que pueda ejecutar adecuadamente su trabajo. Un agente formado, con un reconocimiento expreso a su labor, con un plan de incentivos y un claro desarrollo profesional, pondrá un empeño indudable en generar una experiencia memorable en el cliente.

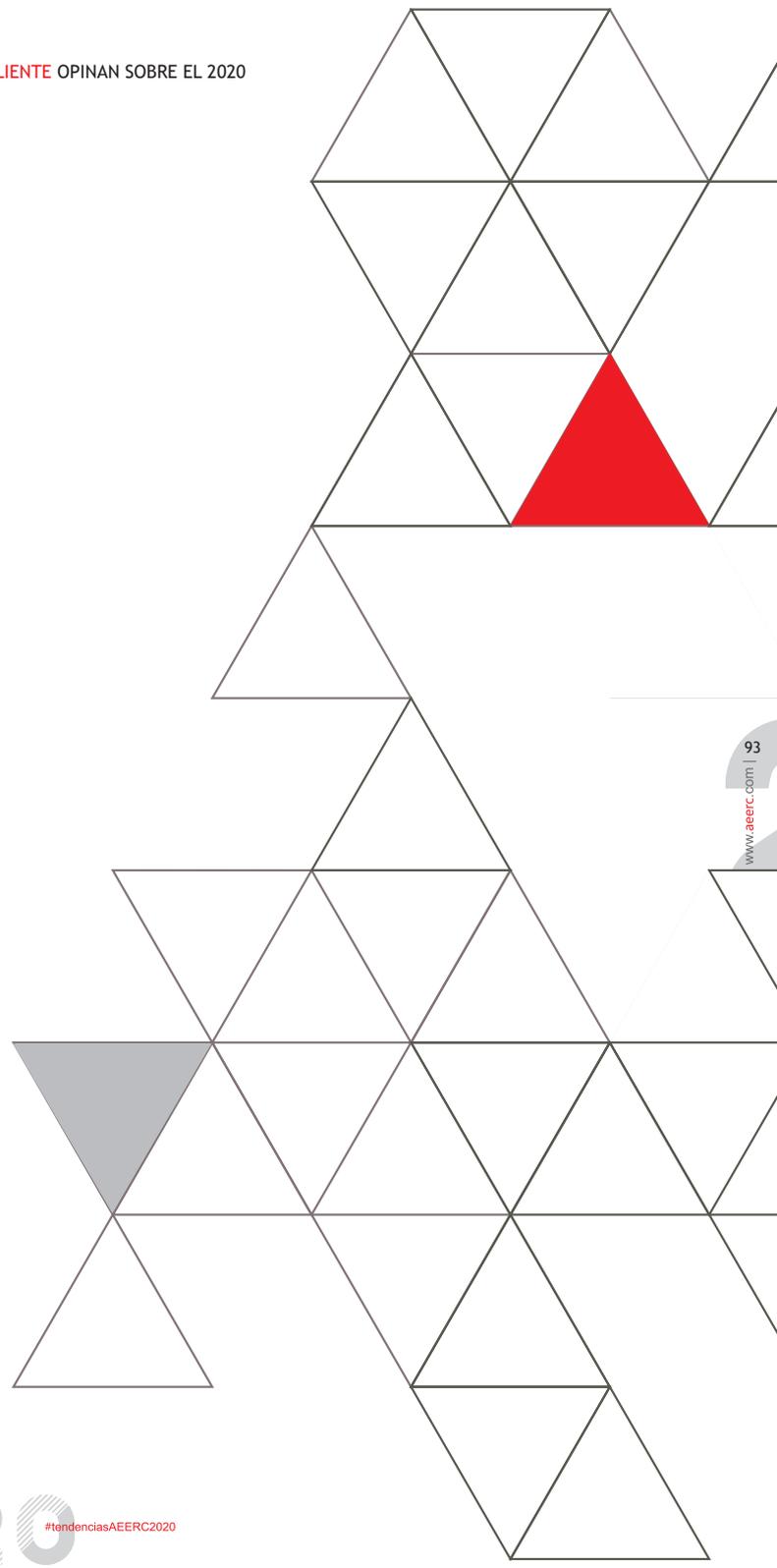
El entorno tecnológico se volcará en la ayuda al Agente. Ya hemos digitalizado el proceso de cliente y le hemos hecho la vida más fácil. Ahora toca hacérsela igual de fácil al Agente. Con accesos totales a las transacciones de negocio y los permisos adecuados. Con una clara automatización de sus tareas de bajo valor. Con guías y ayudas en la ejecución de procesos de negocio. Con el apoyo de la Inteligencia Artificial para la búsqueda de la información y contenidos adecuados para la situación de negocio en la que se encuentre. Con diseños de flujos, pantallas y procesos pensados por y para el usuario. Disponemos de metodologías y herramientas para crear el Customer Journey e identificar necesidades, emociones y puntos de dolor cuando el cliente actúa a través de un touchpoint. Hagamos el mismo esfuerzo para identificar el Agent Journey, para identificar la Experiencia del Agente, evaluar sus emociones, necesidades y puntos de dolor y trabajemos para que esa experiencia en la transacción sea memorable.

Evita mi incertidumbre. Seamos proactivos

Y no siempre se consigue resolver la transacción a la primera. ¿Qué me incomoda como cliente? La incertidumbre. No saber qué pasa con mi solicitud o el envío de mi compra. ¿Qué palia esta incertidumbre? La facilidad de acceso a la información del estado de la transacción. Desarrollemos sistemas y plataformas de autoservicio para no esperar a que el cliente llame preguntando, sino adelantar la información y enviarla al cliente. Además, por supuesto, de cumplir rigurosamente los compromisos adquiridos. Si le hemos informado que su portabilidad será efectuada en 48 horas, hay que cumplirlo. Y si existen incidencias o retrasos, seamos proactivos en la comunicación y adelantémonos, de nuevo, a la incertidumbre de no saber qué pasa y cuándo se resolverá mi solicitud. Recibir una llamada para informar que una transacción no se ha finalizado como nosotros esperábamos,

que nos ofrezca ayuda para finalizarla, y nos pida disculpas por la falta de servicio de la web, es una experiencia memorable. Es decirle al cliente, que nos importa y que hay personas al otro lado, garantizando la calidad del “autoservicio”. Seamos proactivos.

Esto no es solo una “lista de deseos”. Es una realidad. Vivimos inmersos en la evolución tecnológica y no nos damos suficiente cuenta de cómo han evolucionado los servicios de atención y las facilidades de autoservicio y gestión. Pero con ganas y pasión, seguimos avanzando en la mejora y la construcción de experiencias únicas y memorables que veremos construidas fundamentalmente y siempre, a través de personas, los Agentes del Servicio, trabajadores ilusionados de la Fábrica de la Experiencia, que son y serán el centro de nuestros empeños, decisiones, proyectos e inversiones de futuro.





NADA SERÁ LO QUE FUE

Miguel Angel Carrasco

Director de Atención al Cliente de Orange España.

Somos afortunados. Somos protagonistas activos o pasivos (es nuestra decisión) de un momento vórtice en el mundo de la relación con los clientes que no va a dejar ningún elemento sin revolucionar. Nada será lo que fue. Las empresas que sigan intentando simplemente empujar a sus clientes a sus apps para “digitalizarlos”, o les hagan pasar por interminables árboles de decisión en sus canales de voz para que se “autogestionen” estarán actuando contra la corriente irresistible de la entropía de las relaciones y no conseguirán más que construir incómodos canales de relación. Los proveedores que basen su negocio y margen en la compraventa de un AHT que nunca ha sido relevante en la calidad de las interacciones de cliente se ahogarán en un sistema con foco en precio unitario nada escalable que les apartará de cubrir las verdaderas necesidades de sus clientes. Los agentes que se focalicen en la obtención de una buena nota al final de sus interacciones siguiendo los procedimientos marcados y memorizando la utilización de complejas herramientas verán cómo su esfuerzo es insuficiente para conseguir la fidelización buscada en los clientes. Los esfuerzos por construir herramientas enciclopédicas donde se puedan encontrar respuestas a todas las dudas que surgen durante las interacciones están condenados al fracaso en un entorno cada vez más complejo y unos contenidos cada vez más amplios en los que el tiempo de respuesta “¡para ya!” y la inadmisibilidad del error (“¡ja la primera!”) no harán más que acentuarse.

El mundo “tranquilo” de contratar unas horas para responder a unas llamadas según unos procedimientos

determinados con un nivel de servicio pactado y un objetivo de encuesta tras la llamada hace tiempo que se ha ido. Y los actores del mercado son más conscientes que nunca. Estamos asistiendo a una revolución en la relación entre empresas y clientes en la que los conceptos sobre los que se basaba hasta ahora ya no serán suficientes, ni siquiera importantes. Quien no lo entienda así desaparecerá.

Las relaciones humanas son conversacionales

En un entorno periodístico en el que la palabra “digitalización” forma parte de toda predicción tecnológica que se precie el 40% de los clientes prefiere todavía contactar con sus proveedores por teléfono (y ese porcentaje sube aún más si lo que se ha de tratar es una reclamación o incidencia). Al contrario de lo que piensan muchos, el teléfono no va a morir. Va a reducirse y complicarse, pero no morir. **La batalla no va a estar entre el teléfono y lo digital, sino entre lo conversacional y la búsqueda de contenidos.** La base del modelo de relación futuro estará en llevar la información donde el cliente está y en el formato que demande en cada momento, y no empujar al cliente hacia donde nosotros hemos puesto esa información en el formato que nos gusta, sean buscadores, apps o websites.

El “messaging” (por ejemplo, Whatsapp) va a ser el gran canal de atención de los próximos dos años. Lo tiene todo tanto para clientes como para empresas: conveniencia, asincronismo, brevedad, capacidad para intercambiar contenidos, facilidad de robotización... y sobre todo es conversacional (natural) y los clientes se pasan ahí todo el día y les gusta (la valoración que hace un cliente de una

interacción en Whatsapp es muy superior a la misma interacción por cualquier otro canal). El 95% de las personas lo utilizan todos los días, y no es una cosa reservada a los Millennials. Es casi tan igualmente popular entre los mayores de 65 años. No hay ninguna otra tecnología que haya superado de esta manera la barrera de la edad.

El agente emocional y sus robots

Los canales soportados no van a desaparecer bajo el peso de la digitalización. La robotización está entrando con fuerza en todos los canales, pero nunca va a ser sustitutiva como preconizan las noticias escandalosas de los periódicos, sino complementaria a la tarea humana. Hay que ir quitando de todas las listas de “trabajos en peligro” por el avance robot del trabajo de los Contact Centers. Tanto Robots como Inteligencia Artificial o Big Data van a tener su papel como complemento necesario al rol eminentemente relacional humano. Los robots serán los compañeros de trabajo de los agentes, y éstos serán responsables de diseñarlos y hasta construirlos. De esta manera constituirán una especie de exoesqueleto que les permita cubrir las inmensas necesidades de gestión de contenidos a las que se enfrentarán. La información irá a su encuentro en el momento adecuado en vez de ellos tener que buscarla. La máquina como complemento y expansión de las capacidades humanas.

Y es que los agentes serán el colectivo más afectado por los cambios. **Cualquiera no va a poder atender un cliente ni con la formación necesaria. El mundo al que nos abrimos es relacional y no procedimental y su aportación va a ser eminentemente emocional.** Es un mundo en el que el agente “nace y no se hace” por la necesidad extrema de habilidades soft. No va a haber que saber nada más (ni nada menos) que comunicar para convencer. Todo lo demás lo aportará el entorno tecnológico. Porque del convencimiento nace la fidelización, que será el objetivo verdadero de cada interacción humana. Atender es fidelizar, vender es fidelizar, resolver es fidelizar, retener es fidelizar...

La especialización va a morir. Los clientes en realidad no la demandan, sino que la sufren. Somos las empresas las que nos hemos organizado así en una creencia falsa de que nos facilitaba la resolución y por tanto la experiencia. Lo que ha hecho realmente es crear masas de clientes circulando de un canal a otro, saltando entre “skilles” y escalados buscando el lugar apropiado para resolver su necesidad. Más coste y peor experiencia. Los agentes tendrán las herramientas y recursos adecuados para proporcionar una atención integral y

eliminar para siempre el botón de transfer. Y, lo que es más importante, asumirán la responsabilidad sobre lo que pase con el cliente y su experiencia de principio a fin.

De proveedor a partner

Desaparecerán aquellos proveedores que no sean capaces de alinearse con las necesidades de sus clientes y sus negocios. Parece una afirmación vacía pero no lo es en absoluto. Yo no busco un proveedor que me ayude a atender las interacciones de mis clientes como yo diga. Lo que busco es uno que me ayude a mejorar mi beneficio y a encontrar cómo hacerlo. Y que sea capaz de asumir conmigo el riesgo que de ello no ocurra y yo con él el retorno de que lo haga. Por eso los modelos de relación dirigidos a gestionar “end to end” carteras completas de clientes van a triunfar en este entorno.

Pocas empresas del sector están capacitadas para gestionar el valor de una cartera de clientes y pocas empresas están dispuestas a establecer un entorno de relación con la transparencia y herramientas necesarias que lo posibilite. Ello requiere un nivel de “partnership” y colaboración que está a años luz del AHT y los niveles de servicio. Del mismo modo necesita de unos perfiles, capacidades de desarrollo, acceso a la información, libertad de acción, bidireccionalidad y capacidad de asumir riesgos que habrá que construir en los próximos (pocos) años.

Hacen falta proveedores con buenos profesionales en su estructura, que entiendan modelos de negocio complejos, con capacidades de robotización, big data y consultoría relevantes, capaces de invertir y construir en el medio/largo plazo en lugar de buscar el retorno a corto, y hacen falta empresas que se den cuenta de que es la única manera de convertir esta función en un activo de su negocio y sean capaces de construir el entorno necesario para que ocurra.

El mundo de la relación con los clientes al que nos enfrentamos en los próximos años es apasionante y transformador. La disrupción estará presente en cada elemento del sector. Y sólo los que primero lo comprendan tendrán la oportunidad de explotar un elemento que no ha dejado de ser la más sostenible fuente de diferenciación en la mayoría de los sectores. Y todo esto ocurrirá mucho antes de que los coches autónomos ocupen nuestras calles tal y como lo imaginamos o de que la logística doméstica se cubra con drones como nos cuentan que está a punto de ocurrir ;-).



CLAVES 2020 EN ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE CONTACT CENTERS

Maite Font Grandía

Directora del Contact Center de Pelayo
Vocal de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

Estamos inmersos en tiempos de transformación empresarial, con objetivos y estrategias basadas especialmente en fidelizar clientes de gran valor, mejorar márgenes, ser omnicanales y todo ello en un marco de agilidad y proactividad, donde el entendimiento del comportamiento de los clientes es clave en un mundo más digital e inmediato.

Consecuentemente es imprescindible implementar mejoras y simplificación de procesos basándonos en tecnología punta (IA, machine learning...) y todas las herramientas que nos permiten a los directivos entender mejor los cambios y resultados del negocio, para poder liderar proactivamente la transformación interna y la gestión de cambio, redefiniendo las estrategias más adecuadas y reinventando el modo de conseguir nuestros Objetivos empresariales.

El fin de toda esta transformación desde la perspectiva de la gestión de los Contact Centers, es precisamente generar y tratar las Oportunidades de contactos con nuestros clientes, como momentos de valor para que sientan nuestra marca, esa diferenciación con la competencia especialmente en situaciones que nos requieren para solucionar sus preocupaciones y necesidades.

Esa experiencia que les hagamos sentir a nuestros clientes, será clave en su fidelización, de modo que toda la inteligencia del negocio es la base para que los gestores apliquen en el momento oportuno, la mejor solución individualizada en tiempo y forma, uniendo los medios humanos y tecnológicos de forma equilibrada para conseguir nuestra diferenciación y aportación de valor.

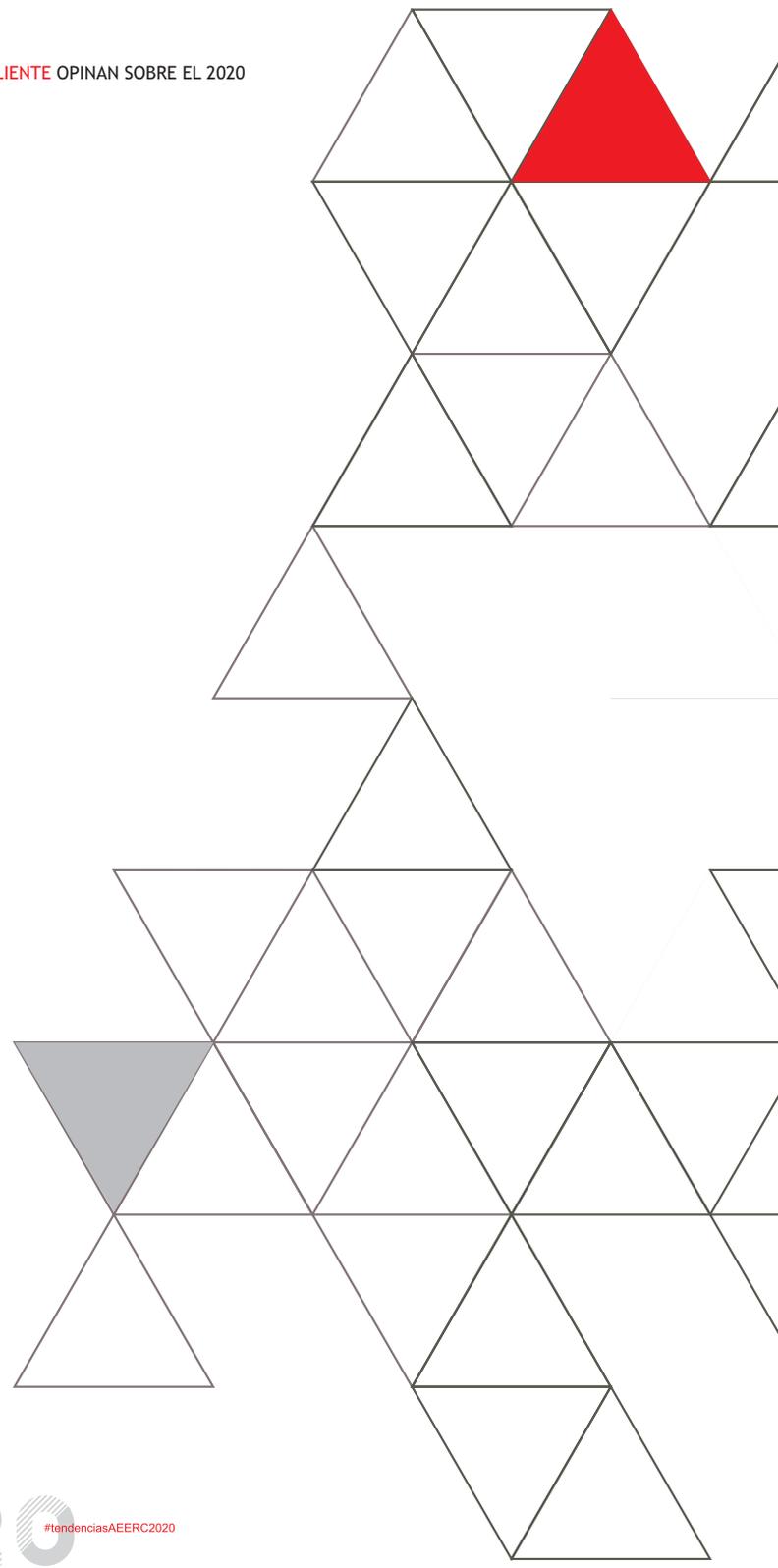
Definitivamente los Contact Center no sólo debemos avanzar e invertir en integrar las nuevas tecnologías sino especialmente en la esencia que nos distingue, el contacto humano que sabe diferenciar y entender mejor el contexto, situación particular y emocional de cada cliente. Por tanto, la implementación de los nuevos modelos de negocio incluyendo tecnología punta (BigData, IA, machine learning, etc), no hace más que facilitar la labor en segundos para situar lo mejor y antes posible al gestor en el momento y solución que requiere cada cliente. La forma de cómo le haga sentir, es labor humana, complementándose labores automatizables con habilidades y capacidades humanas.

El objetivo es saber combinar de forma equilibrada las dosis necesarias de tratamiento automatizado y humano en cada situación para cada cliente. Todo ello llevará un replanteamiento de procesos, así como de aplicaciones facilitadoras para lograr el mejor resultado en combinación con las mejores habilidades y competencias según los perfiles de nuestros gestores.

En nuestro entorno competitivo, las estrategias empresariales deberán ser acordes con lo que cada empresa cuenta como fortalezas internas, en nuestro caso el core asegurador y relación con el cliente. Los nuevos modelos de negocio irán adaptándose internamente en función de lo que también pueden aportar otros socios o partners externos, de modo que cada cual contribuya con su conocimiento diferencial y único, logrando gestionar estrategias que sumen y multipliquen los resultados para todos.

Es clave generar contextos donde los Modelos de Negocio conjuntos tienen más sentido en términos de eficiencia y efectividad, preservando la excelencia en los servicios gestionados para los clientes, pues la fidelización e incremento de los mismos, es lo que determinará el crecimiento y resultados de las Organizaciones.

Consecuentemente el 2020 será determinante para que las empresas avancemos con más alianzas estratégicas, tanto por motivos de Distribución de productos, como para gestionar servicios con Redes compartidas o más específicas, por diferenciación tecnológica..., el tamaño importa y finalmente cada competidor debe luchar en el terreno que mejor conoce, donde es más hábil pues se le distingue como “el mejor”. Entender el tipo de juego y las reglas del mismo es crucial para ganar la partida, y por ello debemos contar con los mejores Equipos, tanto dentro de la Organización como en cuanto a los partners estratégicos que escojamos, combinando las máximas capacidades y fortalezas, a fin de optimizar los retornos previstos en las inversiones.





LA RELACIÓN CON EL CLIENTE EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Raúl Fernández Reinoso

Spain Customer Services Director en SAGE
Vicepresidente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

Blockchain, cloud, learning machine, movilidad, IoT, bigdata etc. son conceptos que manejamos en el día a día, los tenemos interiorizados, pero en gran medida, no nos damos cuenta de la importancia y relevancia que tienen en la Sociedad actual y futura. Éstas y otras tecnologías, en fase más embrionaria, son el germen de lo que se denomina cuarta revolución industrial, también llamada 4.0. y nos guste o no, es en la que estamos inmersos y se desarrolla a una velocidad jamás imaginada, superando, en muchos momentos, nuestra propia velocidad de asimilación y adaptación. Se trata de una revolución que une lo físico con lo digital y, como toda revolución, transforma economías, empleos y, por ende, la Sociedad en su conjunto.

Los clientes se están adaptando rápidamente a esta nueva realidad. Informes de Foro Económico Mundial nos indican por ejemplo que, en 2025, el 90% de la población tendrá acceso constante a internet y dispondrá de un teléfono inteligente e incluso un 10% de las personas usaran ropas conectadas a internet. ¿Está velocidad de adaptación se produce, de igual manera, en nuestras empresas, en las que el 99,8% del tejido empresarial está formado por PYMES y autónomos? Sencillamente no. Es obvio que se está avanzando, pero no lo suficiente. Según el informe “Radiografía de la PYME 2018”, elaborado por SAGE, el 97% de las PYMES no tiene como prioridad la digitalización, el 69% no cuentan con personal con habilidades digitales y el 80% de ellas necesitará ayuda externa para la puesta en marcha de la digitalización de sus negocios.

La sociedad 4.0 está afectando a nuestros centros de contactos de múltiples maneras, tanto en lo tecnológico,

brindándonos la posibilidad de disponer de formas de contacto con nuestros clientes hasta la fecha no conocidas, como en lo humano, en el que el papel de las personas adquiere una mayor relevancia y su función se acrecienta dentro de nuestras organizaciones.

En este proceso irreversible de transformación digital de las empresas e inmersos, como estamos, en la gran revolución 4.0, las áreas de relación con el cliente juegan, y jugarán cada vez más, un rol crucial en la atracción, retención y en el desarrollo de los clientes. Apoyamos la generación de ingresos, los programas de fidelización, las campañas de referenciación y, en definitiva, mantenemos a nuestros clientes 'conectados emocionalmente' con las marcas que representamos. Todos estos factores nos indican la importancia que tiene la definición de una clara y precisa estrategia de atención al cliente, en la que la tecnología adopte un papel predominante como elemento de automatización y mejora de procesos y, lo más importante, como transformadora de nuestros Centros de Atención.

Me gustaría centrarme en dos pilares básicos en el futuro de la Atención al Cliente:

El primer pilar lo constituyen nuestros equipos de trabajo, las personas que diariamente atienden a nuestros clientes, ayudándoles a decidir su mejor opción de compra, resolviendo sus dudas, gestionando sus frustraciones, quejas, felicitaciones, etc. Héroes de nuestras empresas, muchas veces anónimos, con un inmenso impacto en la fidelización de los clientes, sobre los que recae, en muchas ocasiones, la responsabilidad de reconducir todas las distorsiones o insatisfacciones que se crean a los clientes.

Si bien las tendencias nos indican que la tecnología sustituirá a las personas en aquellas interacciones más sencillas de abordar y que carecen de valor, la sociedad 4.0 dará a luz un nuevo tipo de personas en nuestros contact centers, los denominados super agentes, cuya función será vital para el éxito de nuestras compañías, dotando de humanidad y experiencia a cualquier inquietud, duda o problema que nuestros clientes dispongan. Las emociones humanas que se ponen en juego en determinados contactos, definidos como estratégicos y de alto valor y, por tanto, no susceptibles de automatización, serán claves para afianzar la fidelidad de los clientes a las compañías. Pero, realmente ¿qué podemos hacer en nuestras organizaciones para disponer de super agentes?

A continuación, destaco diferentes líneas de actuación:

- **Empodera a tus equipos de atención al cliente.** Las personas quieren hacer bien su trabajo, son felices haciendo lo mejor para el cliente. Nuestra obligación, como directivos, es la de conseguir que sean autosuficientes y que, puedan tomar las decisiones correctas para el cliente y la empresa, sin que los procesos definidos se conviertan en artefactos de destrucción de experiencia de cliente. ¿Nos podemos imaginar un Servicio de Atención al Cliente en el que, cada persona, se comportara como si fuera el Director General de la compañía? Iniciativas como la denominada 'Pokemon' en SAGE consiguen incrementar el empowerment de las personas que están en contacto con los clientes y son capaces de mejorar significativamente la experiencia percibida por el cliente y su lealtad a la marca.
- **Escucha a tus equipos.** Estamos acostumbrados a trabajar en acciones encaminadas a mejorar el NPS de nuestros clientes. Sin embargo, no le dedicamos normalmente el mismo esfuerzo y tiempo a trabajar por mejorar el eNPS (employee NPS) de nuestros equipos. ¿Qué mejor recomendación de la empresa que la que realizan los propios trabajadores! Trabajar NPS, sin trabajar eNPS, puede originar una gran distorsión en la imagen de tu compañía por parte de tus clientes ya que, en los momentos de la verdad, existirá una gran discrepancia entre las expectativas que hemos generado y la cruda realidad. Trata a tus equipos como si fueran tus primeros clientes. Cualquier inversión en este sentido, será ampliamente recompensada y transmitida a los clientes.
- **Invierte en cultura.** La cultura real de una empresa es la que viven diariamente todos y cada uno de los empleados de ésta. Un error muy común, que lleva a un gran fracaso, es la de pretender implantar una cultura (por ejemplo, cliente-céntrica) con la mera definición de un decálogo de intenciones que se comunique a los empleados, a través de los canales establecidos. Es esencial invertir tiempo y dinero para que la cultura deseada llegue a todos y cada uno de los empleados, desde una persona de desarrollo de producto hasta un agente que está gestionando reclamaciones; desde una persona que acaba de incorporarse a una persona con gran experiencia en la empresa.
- **La formación y la atracción/retención del talento digital** son, en esta revolución 4.0. factores críticos del éxito de las empresas. ¿Disponemos, en nuestros Centros de Atención al Cliente, de este talento digital o debemos desarrollarlo/incorporarlo? ¿Nuestra propuesta de valor al empleado nos permite retener el talento digital que necesitamos?

El segundo pilar sobre el que me gustaría incidir tiene que ver con la transformación de la experiencia de cliente. Las empresas están evolucionando de un modelo transaccional a un modelo relacional con los clientes, enfocado a los servicios y a la generación de experiencias. En este aspecto, los Centros de Relación con clientes juegan un papel crucial, convirtiéndose en el aglutinador de todas las iniciativas de mejora en la relación y la fidelización del cliente. Uno de los valores diferenciadores, generadores de ventajas competitivas futuras, se logrará incorporando la gestión de las emociones, dentro de la operativa diaria de los Centros. Para ello, será necesario incorporar todas las metodologías de CX, dentro de los contactos de los clientes, independientemente de los canales de acceso. En definitiva, se trata de diseñar e implementar un “call journey” del contacto que tenga en cuenta los momentos de la verdad del cliente y las emociones que se ponen en juego en cada uno de ellos.

En definitiva, nos encontramos inmersos en un gran proceso de cambio, irreversible que cambiará muchas de las reglas de juego existentes actualmente, otorgándonos grandes oportunidades. Los Directivos de los Centros de Atención tenemos que liderar y pilotar este cambio que posicionará la relación con el cliente en el centro de cualquier estrategia cliente-céntrica de las compañías.



AHORA O NUNCA

Gregorio Pantoja

Director Contact Center & Santander Personal en Banco Santander. Vicepresidente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes

Nos encontramos en un escenario de ralentización económica de los principales motores de Europa, tipos de interés negativos en la Eurozona desde hace más de 3 años, y uno de cada dos bancos a nivel mundial tiene un ROE por debajo de su coste de capital.

Las nuevas tecnologías son ya una realidad, y en cientos de miles de hogares la inteligencia artificial de Alexa es ahora el altavoz a través del cual escuchamos las noticias todas las mañanas, o mediante blockchain hacemos transferencias al extranjero de forma online. Las infraestructuras, las comunicaciones y el alojamiento de datos se han abaratado de forma espectacular y están al alcance de cualquier Organización, por pequeña que sea.

Por otro lado, el cliente está mucho más informado, lo está en “tiempo real”, y solicita y comparte sus experiencias a golpe de clic en múltiples medios digitales (7 de cada 10 clientes afirman tomar sus decisiones tras evaluar y comparar). Nos encontramos ante un cliente con “superpoderes”, que está llevando a las compañías a diseñar y entregar un servicio donde sólo es posible el sobresaliente, ni siquiera el notable alto tiene cabida, no hablemos ya de simplemente cumplir.

No queda otra opción, es ahora o nunca, debemos reimaginar permanentemente lo que hacemos, y esa responsabilidad (por suerte) sigue recayendo en las personas. Personas que quizás tengan que reflexionar sobre cómo desarrollar, fortalecer y perfeccionar 6 habilidades para afrontar con mayor garantía de éxito el futuro.

1. Capacidad para resolver situaciones complejas. Llevamos ya algunos años desarrollando nuestro trabajo en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés) y este contexto es el que nos va a acompañar con casi total seguridad en el futuro. La habilidad para resolver problemas en este contexto marcará la diferencia entre unos profesionales y otros, entre unas organizaciones y otras, y el cliente lo sabrá valorar y recompensar con su fidelidad.

2. Pensamiento crítico. Durante mucho tiempo evolucionar fue suficiente para atraer nuevos clientes y vincular a los ya existentes a la vez que mejorar los procesos internos de la empresa. Ya no es suficiente, ahora la palabra clave es transformación, y para conseguirla el mejor vehículo es tratar de ver las cosas de forma radicalmente diferente, para lograr no sólo adaptarse a las nuevas reglas de juego, sino ser tú quien las establezca.

3. Liderazgo, entendiéndolo como el talento para inspirar al equipo predicando con el ejemplo. Un buen líder debería generar el clima necesario para que todos los miembros del equipo se sientan orgullosos de pertenecer a un determinado proyecto o actividad, tengan posibilidades de desarrollo reales, y saque lo mejor de cada uno de ellos, estimulando de esta manera un “virus” de energía positiva que permita superar todos los desafíos a los que se enfrenten y el reto sea algo natural en su día a día.

4. Inteligencia emocional y capacidad de negociación. En la mayor parte de las ocasiones, las decisiones de compra se basan en el corazón, no en la cabeza. Saber ganarnos el

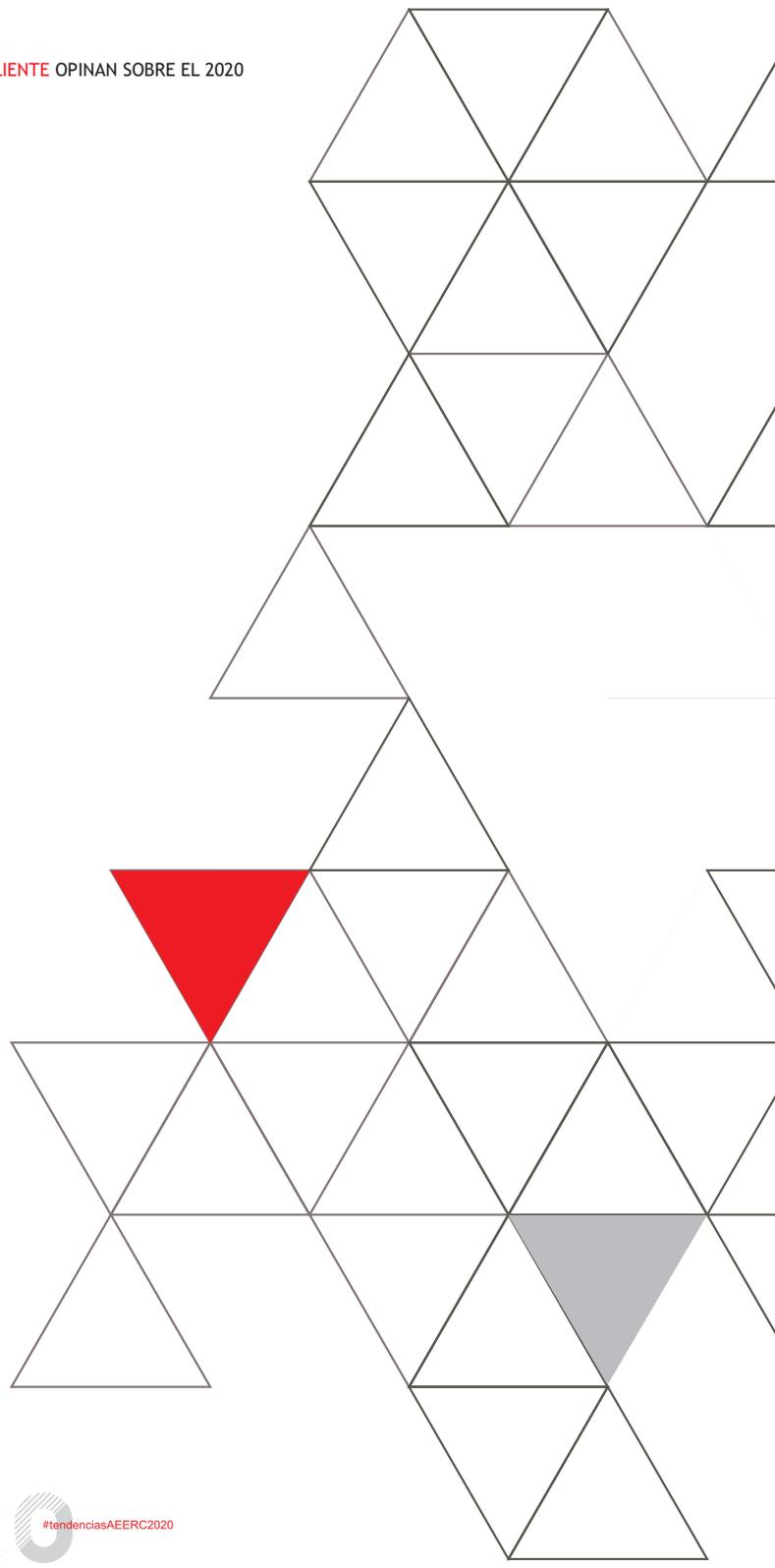
corazón de nuestros clientes, compañeros y colaboradores, hará que seamos capaces de testar algo sobre lo que incluso podemos tener dudas a priori, hacer que un producto vea la luz, o que un proyecto complejo salga adelante. Esta es una habilidad necesaria para trabajar de forma genuina en equipo o para hacer sentir único al cliente.

5. Orientación al cliente. El cliente es lo primero, lo segundo y lo tercero. Trabajamos por, pero sobre todo para el cliente. Tenemos que darle razones para que venga, se quede y nos recomiende. Una cultura de empresa obsesionada por hacer que sus clientes se sientan exclusivos provocará menor tolerancia de éstos al precio y eso es otra ventaja competitiva, donde además los márgenes se estrechan año tras año.

6. Tolerancia al error. Nuevas tendencias, nuevos actores en negocios tradicionales, nuevas expectativas de los clientes... y todo ello a una velocidad de vértigo, hacen necesario reinventar nuevos procesos, productos y servicios basándonos en tecnologías emergentes, pero muy posiblemente aún inmaduras, lo que dificulta la garantía de éxito que todos buscamos. Nos tenemos que permitir cometer errores, y sobre todo tenemos que permitir que los equipos los cometan. Un equipo comprometido sabrá aprender rápidamente de este tipo de situaciones en un entorno VUCA, saldrá fortalecido, y acometerá con entusiasmo y optimismo nuevos desafíos.

Todos trabajamos con el sentido de transformar con urgencia nuestras compañías hacia las nuevas necesidades de nuestros clientes, pero el reto es traer el futuro al presente y contribuir a la aceleración del crecimiento de las marcas que representamos. En 1940 la expectativa de vida de una empresa era de 75 años, hoy la esperanza media es de 15.

Lo dicho, ahora o nunca.





TENDENCIAS 2020: “CUSTOMER EXPERIENCE” SIEMPRE PRESENTE. ¿CÓMO SERÁ EL 2020?.

Jenny Troncal Reche
Contact Center Manager SAREB

En un mundo de competencia, de gran oferta, lo que demanda el cliente es sencillez, rapidez e información exacta a su demanda.

Es imprescindible ofrecer todos los canales existentes e incluso innovar y estar preparados ante cualquier dificultad que se le pueda presentar a un cliente, ante una simple visita en una web.... es decir, tener herramientas tipo Chat Bot y en el caso de que exista limitación en las respuestas, facilitar el acceso inmediato del cliente a un gestor.

La experiencia del cliente debe de fluir de manera a que no sienta ningún contratiempo a su necesidad, la clave del éxito es anticiparnos a su demanda o sus dificultades.

El conocimiento del cliente es crucial para anticiparnos a sus intereses según su “perfil”, y es necesario construir un perfil según el sector.

Por ejemplo, en el mundo inmobiliario, debemos de conocer cual es la necesidad y hasta cuanto está dispuesto a invertir el comprador, conocer la demanda para poder construir campañas comerciales que satisfagan la demanda, ofrecer información personalizada y de interés para cada segmento de forma controlada.

Es clave cuidar la reputación y la imagen de la empresa en tanto en cuanto que ayuda a crear y fortalecer la confianza. Para eso, hay que anticiparse a una posible reclamación, que, en principio, anunciaría básicamente una mala gestión. No se puede olvidar, que detrás de una reclamación siempre existe

un interés. El seguimiento con el cliente es primordial y permite que, como aspecto constructivo de la relación, como beneficio, se siente atendido y en principio permita retenerle y evitar que tenga intención de irse a otra parte. Un cliente pasa por varias decisiones que dependen directamente de las experiencias positivas o negativas que haya tenido.

En nuestro caso, tener un customer journey map es muy valioso dado que refleja de un vistazo, cada una de las posibles fases. Además, se visualizan los canales utilizados, las interacciones realizadas desde que el cliente genera un interés hasta que se convierte en un comprador. También tener un funnel comercial que muestra el proceso completo, desde la pre-visita, pasando por la visita, la reserva, la oferta, y hasta la compra...

A lo largo de dichos procesos hasta que se produce la compra, suceden “experiencias” tanto positivas como negativas.

Precisamente, son las experiencias negativas las que construyen el camino de la mejora y son las necesarias para mejorar la experiencia del cliente.

Cada movimiento que da el cliente es importante para poder reaccionar y crear la oportunidad hasta conseguir la opción de compra.... Como ejemplo práctico, y en nuestro especial entorno, si un potencial comprador de vivienda realiza una oferta de xxxx euros para una vivienda con un valor de xxxx euros, y esta propuesta se rechaza sin más

actuaciones ... pues estaríamos perdiendo puntos de posibles contactos con el cliente... sin embargo, si actuamos y ofrecemos un ajuste en la negociación, es probable que la casa, si su interés es alto, aceptara.

La diferencia entre ser reactivo o ser proactivo, concluiría en una satisfacción mutua... tanto para el cliente como para la empresa.

Las encuestas de satisfacción tanto al cliente potencial como al cliente comprador, nos indica la “temperatura” del buen hacer en todo el proceso comercial. Es el indicador del grado de satisfacción con toda su experiencia a lo largo de los diferentes procesos de venta.

CAMBIOS EN EL 2020:

La tendencia en el campo de la experiencia de cliente pasa por mantener o alcanzar un nivel de excelencia alto y tener alto conocimiento del perfil de los clientes. Estamos en la era del big data, la era digital, un ámbito que permite tomar mejores decisiones y movimientos de negocio estratégico.

Esta claro que la segmentación gracias a la construcción del perfil cliente es la clave y el conocimiento del cliente es lo que permite atender las necesidades casi particulares de cada uno. La tendencia es “conocer” para poder “ofrecer” La personalización es la clave del éxito.

El mundo digital /virtual/ inteligencia artificial, crece a tal velocidad que cuando existe una conversación por ejemplo de búsqueda de pisos, a través del teléfono, se te podrían presentar ofertas y anuncios sin que se hayan solicitado.

Las nuevas tecnologías están transformando la experiencia del cliente, y las empresas la utilizan como ventaja competitiva, generando el conocimiento que harán más efectivas a dichos negocios.

La personalización como ya comentaba surge de las experiencias segmentadas según los intereses/demanda de los posibles clientes.

Y de la mano de la digitalización, no podemos olvidarnos de las redes sociales. Es imprescindible estar presente y ofrecer todos los canales posibles para llegar a toda la comunidad. Debemos interactuar y atender las inquietudes que se nos presente.

Como resumen, el mejor marketing termina siendo el experiencial.

Además, la automatización de informes y el acceso a la información on line es clave. Es lo que te permite reaccionar con rapidez y poder cambiar la estrategia, lanzar acciones puntuales o realizar los cambios oportunos para corregir las desviaciones que se hayan detectado en el camino.

Igualmente permite poder adelantarnos a problemas en el proceso.

Para concluir, si tenemos bien construido nuestro customer journey map, saber lo que va sucediendo a lo largo de todos los procesos, nos permitirá conocer el comportamiento tanto del propio cliente como de todos los “participantes” en el proceso de compra.

Dicho mapa ayuda a identificar los puntos críticos de mejora, lo que condiciona a que se produzca o no la compra.

Igualmente nos sirve para impulsar la innovación en los servicios.

Lo que el cliente quiere, es que se le escuche, se le entienda y se le atienda.



“ADIOS CANALES, HOLA CLIENTE”

Oscar Sánchez Martínez

Contact Center & Digital Channels Business Expert.
Securitas Direct

El futuro 2020 está muy cerca y quizá ya sea parte del ayer cuando leas este artículo. Nuestros clientes son más exigentes, es cierto sin embargo ¿han cambiado mucho en el fondo? Creo que para ofrecer un servicio, siempre hay que pensar en estos dos tipos de clientes:

1- Tipo “mi hijo”, hiper- exigente, con mucho conocimiento, lo quiere todo y ya, inmediatez en nuestras respuestas. Y que utiliza cualquier canal y espera una respuesta positiva.

2- Tipo “mi madre”, con muchos canales, pero siempre usa uno, en su caso el teléfono, y además le gusta llamar y hablar, hablar y hablar. Ella busca la solución a su problema, pero antes tiene que confirmar que la otra persona ha entendido bien el problema. Y además con hiper - paciencia, perdona pero no olvida.

Hay más target de cliente pero a la hora de ofrecer servicio, si cubres estos dos tipos, tienes un gran éxito asegurado. Les pondrán nombres distintos pero cuando alguien se acerca a una tienda, entra en una web, llama a un Contact center, el cliente lo tiene claro y lo quiere ya o pregunta para que le acompañes. Y es aquí que debemos adecuar nuestra tendencia tecnológica.

La tendencia en la que tenemos que trabajar es el cliente. Hoy el teléfono, whatsapp, chat... son solos medios de comunicación pero realmente el canal es el propio cliente por este motivo hay que adaptar tu tecnología a él, a nuestro cliente. Cuando este cliente contacte con nosotros por cualquier medio, el agente o nuestros sistemas deben tener

en cuenta el 360 del cliente. Hoy es un pecado que un agente atienda una llamada y no podamos ofrecerles el contexto, el historial del email, el chat o cualquier otro tipo de información importante en la que se mueva el cliente.

Para esta realidad debemos crear un ecosistema omnicanal real, para dar esta visibilidad al agente. Esto nos debe hacer pensar orientar nuestros Contact center hacia la gestión personalizada. Desde luego que en este paradigma pensamos en un gestor super héroe y sí, es así, pensamos en los mejores, en que formación le debemos ofrecer pero además hay que hacerle las cosas fáciles. En cada medio la calidad debe ser igual. Y no nos olvidemos de algo sencillo, compromiso de llamada, si hacemos un compromiso a nuestro cliente hay que cumplirlo por lo que nuestro Contact center debe tener un punto de proactividad y los equipos WFM garantizar ese ancho de banda para poder asegurar ese compromiso.

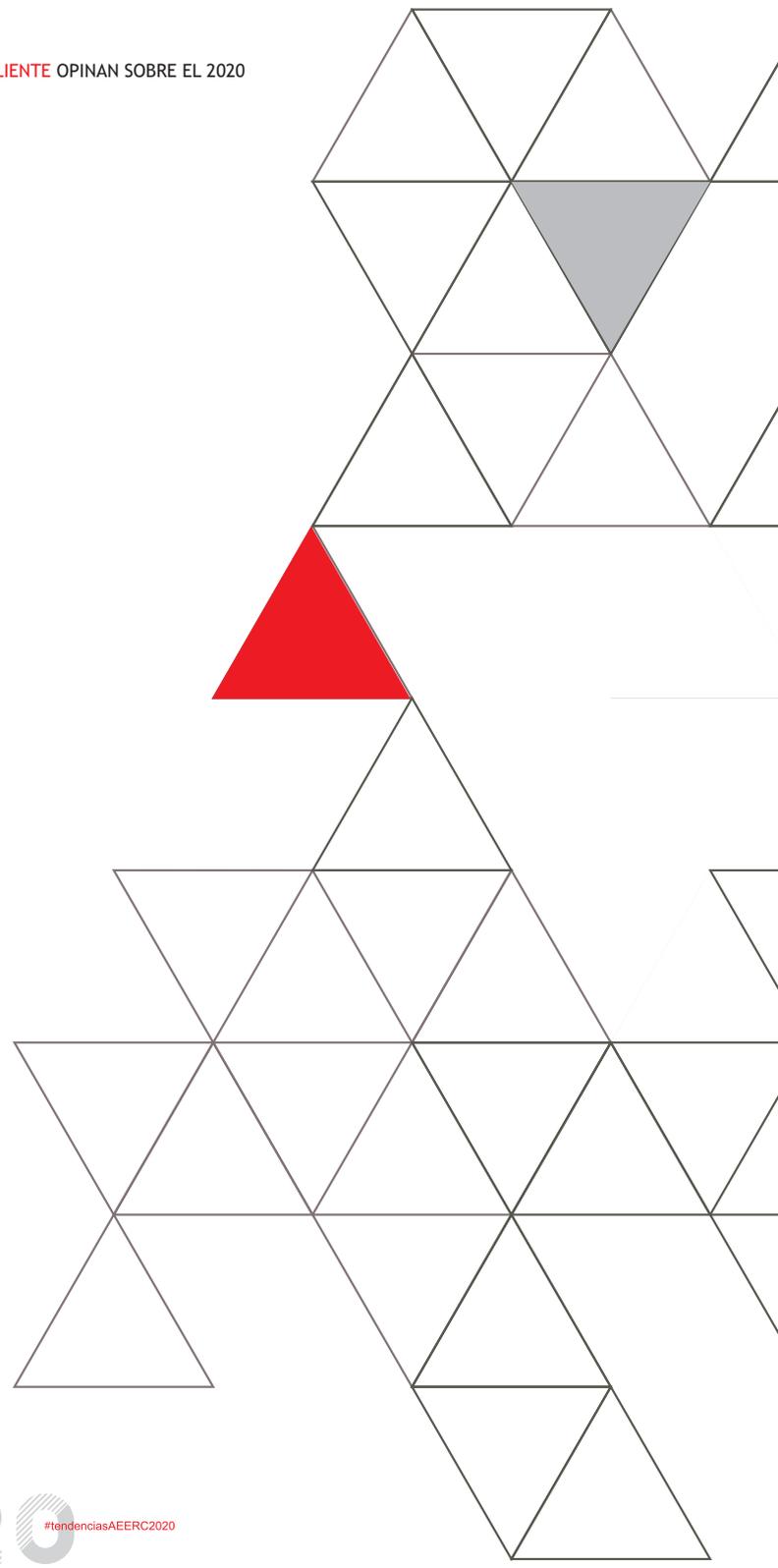
Aplicamos Bot para el cliente, pero también para nuestros agentes. Los bots, además de poder crear interacciones con el cliente, será un acompañante del agente. Una herramienta que sepa ayudar en real-time, en milisegundos y con conexión a todo el conocimiento de la compañía, algo que de las respuestas complicadas al gestor incluso automatizar parte de su trabajo. Si... el tiempo de máquina para los bot y los tiempos de clientes para los gestores, aquí está su valor, en empatizar con el cliente para ofrecer la mejor solución WOW, la inteligencia artificial como escudero del Contact Center. **Un gestor personal por cada cliente, con el acompañamiento de los bots.**

No es fácil seguir este camino, sin embargo ya tenemos la tecnología necesaria para diseñar este escenario el big Data, Machine learning. El cliente es un generador de información: cómo se comporta, que nos habla, como usa nuestros productos. Sin embargo fuera de nuestra compañía genera mucho más, y de manera informal. Debemos crear una estrategia para conseguir una correcta recogida de información del cliente, tanto a nivel formal como informal, nos debe hacer capaces de recoger en nuestro Big Data la información de manera estructurada. Aplicando modelos predictivos podemos saber y analizar el comportamiento del cliente. Y es el machine learning el que debe dar ese valor conceptual. No nos olvidemos que IoT y la generación de su información y contenido. Colocando al contact center en un sistema proactivo.

Y como decíamos al principio, el cliente, si, él es la parte principal y por este motivo, hay que poner a su disposición la autogestión. Nuestro cliente es poderoso y es capaz de hacer nuestro procesos a través de la autogestión y además le hace sentirse bien, obviamente, este es un nivel más ya que te obliga a tener tus procesos limpios y disponibles desde el punto de vista tecnológico. Además, la velocidad y la accesibilidad de la innovación es cada vez mayor por lo que es posible que antes de tenerlo en tu compañía el cliente ya sea experto.

El top de la autogestión será tu APP, es aquí donde se une todos los puntos de los que hemos hablado anteriormente. **Puedes convertir tu APP en el engagement de IoT, la clave para unir el mundo del cliente con tu internet de la cosas y por supuesto, con tu servicio.**

El cliente se pone en nuestras manos por lo que no podemos parar de expectativas con nuestros mejores equipos con nuestra potencia tecnológica.





NUESTROS EMPLEADOS NUESTROS CLIENTES MÁS EXIGENTES

Alejandro Vigil

CEO de Selectiva-Triangle en España
Vicepresidente de la Asociación Española de
Expertos en la Relación con Clientes

Customer Experience, es un concepto que se ha metido en nuestras vidas y oímos en todos los ámbitos continuamente. Podemos encontrarlo en manuales de ventas y de marketing y en charlas y presentaciones. En castellano nos estamos enfrentando a la experiencia del cliente, un elemento fundamental en la estrategia de una empresa donde se mezclan emociones y negocio. La respuesta que damos a nuestros clientes y la forma en que lo hagamos generará una serie de emociones que nos van a vincular o alejar de nuestra marca.

La inclusión en el mercado laboral de Internet abrió una puerta gigante para la transformación de los negocios y un canal distinto, directo, proactivo y visual para relacionarse con “clientes”. Este cambio ha creado un cliente más informado y exigente, y al que se le ha acostumbrado y reclama un respuesta inmediata y personalizada.

Capacidades que hasta ahora eran diferenciadoras o generaban ventajas competitivas como número de oficinas o número de empleados para dar respuesta global y estar cerca de los clientes se han convertido en requisitos, que no solo no aportan valor por sí mismos, sino que pueden ser frenos a la comunicación directa con el cliente. El negocio puede seguir siendo tradicional, lo que ha cambiado es el canal y su gestión, ya no es suficiente tener capacidades sino como gestionárselas, es necesario disponer de teléfonos, Internet, webs, etc, pero la diferencia estará en la adaptación a dispositivos móviles, una buena posición en buscadores, redes sociales gestionadas por auténticos especialistas y la implacación de soluciones como los

asistentes virtuales de voz (con inteligencia artificial y machine learning), el análisis del comportamiento y evolución de bases de datos (mediante data science), la inteligencia cognitiva “bots” (con tecnología semántica) y lo que esté por llegar como soluciones de biometría (identificadores y elementos que captan la identidad digital voz-facial-dactilar-grafométrica), video asistencia, Blockchain, realidad virtual, asistentes virtuales de voz, impresión 3D u hogares conectados.

Esta revolución afecta, también, y mucho a los Recursos Humanos, a la atracción de talento, reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo, gestión de equipos, etc. Empezamos por un cambio muy concreto: la relación con los empleados. Nuestros “clientes internos” con expectativas y necesidades, y que esperan experiencias en el ámbito laboral y empresarial igual que la tienen fuera en el ámbito personal y como usuario. Hace tiempo, Richard Brason, fundador de Virgin, afirmó: “Los clientes no son lo primero. Lo primero son los empleados. Si cuida de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”. Es una frase muy repetida pero no por ello menos cierta.

La creación de un buen equipo es una tarea fundamental porque las personas son la fuente de talento, los que nos van a permitir crecer, adaptarnos a las nuevas situaciones y por lo tanto ser competitivos en esta vorágine de evolución tecnológica en la que estamos inmersos.

En concreto los trabajadores con competencias en TIC jugarán un papel clave para poder ser fuertes como

empresa. Según la Comisión Europea en 2020 habrá 750.000 puestos de trabajo especializados en TIC que no se podrán cubrir porque no habrá personas con este perfil. Un dato que nos demuestra la rápida evolución del mercado de trabajo.

En este proceso de evolución y adaptación a las nuevas tendencias del mercado, Recursos Humanos tendrá un peso relevante en la estrategia empresarial. Por este motivo se están aplicando diferentes políticas en RRHH como el Employer Branding. Los protagonistas son los empleados y los posibles candidatos que convierten en promotores o en detractores de nuestra empresa.

También podemos hablar de la Automatización que no es solo un sistema de apoyo en selección, sino que nos ayuda a agilizar tareas reduciendo el tiempo que dedican nuestros equipos. Su utilización permite centrarnos en aquellas tareas donde la persona realmente aporta un valor, olvidándose de otras no motivadoras.

Otro cambio es la proliferación de equipos multidisciplinares con mayor potencial y proyección. Cuando unimos talentos procedentes de diferentes departamentos obtenemos un mejor resultado que nos aportan valor añadido y crecimiento exponencial. Existen diferentes prácticas que trabajan esta área como el Inbound Recruitment, que utiliza técnicas de Marketing para captar y atraer el mejor talento.

Asimismo, hay que destacar que las plantillas son cada vez más diversas. Un equipo puede estar formado por personas de diferentes generaciones. La empresa debe saber gestionarlo y que le aporte una ventaja competitiva. Precisamente desde la Fundación Selectiva trabajamos para que las compañías sepan gestionar esta diversidad y convertirla en una gran ventaja.

Además, la tecnología está facultando sistemas que no sólo facilitan, sino que ofrecen y miden resultados productivos satisfactorios con técnicas como el teletrabajo o el smart working, que centra el modelo laboral en orientación a objetivos, alejándonos de la necesidad de jornadas inflexibles que no facilitan la conciliación laboral.

Un aspecto que hay que cuidar especialmente y que influye en la involucración de un trabajador es la información que recibe, cómo y por dónde. Otra vez las nuevas tecnologías nos brindan nuevos canales, más directos, inmediatos y

colaborativos, que son necesarios para gestionar los equipos. Pero cuidado que estas herramientas empleadas para lo que no son pueden convertirse en armas que se vuelvan en contra. Saber comunicar es una asignatura que todas las empresas deben cursar y a ser posible, deben “estudiar” cada día para sacar buena nota. Porque tener o no información y tenerla en uno u en otro momento, o va a favorecer que el empleado se sienta parte de un proyecto o por el contrario, que desaparezca su motivación no sintiéndose valorado.

Para comunicar la tecnología también se ha puesto de nuestra parte y ha creado las redes sociales. Hay que elaborar una buena estrategia y dejar a los profesionales al frente de ella. Nos ayudarán a tener una comunicación sencilla, directa y bidireccional, y casi en tiempo real nuestros empleados pueden enterarse de lo que está ocurriendo. Asimismo, contamos con aplicaciones para realizar una comunicación interna fluida y rápida, sin tener un coste alto para la empresa.

En el caso, como el nuestro, de empresas multinacionales - desde nuestra unión a Triangle tenemos presencia en 12 países-, la comunicación interna toma especial relevancia para no crear islas separadas de conocimiento y favorecer la cultura empresarial de cada país, aprovechando al máximo todas las herramientas disponibles.

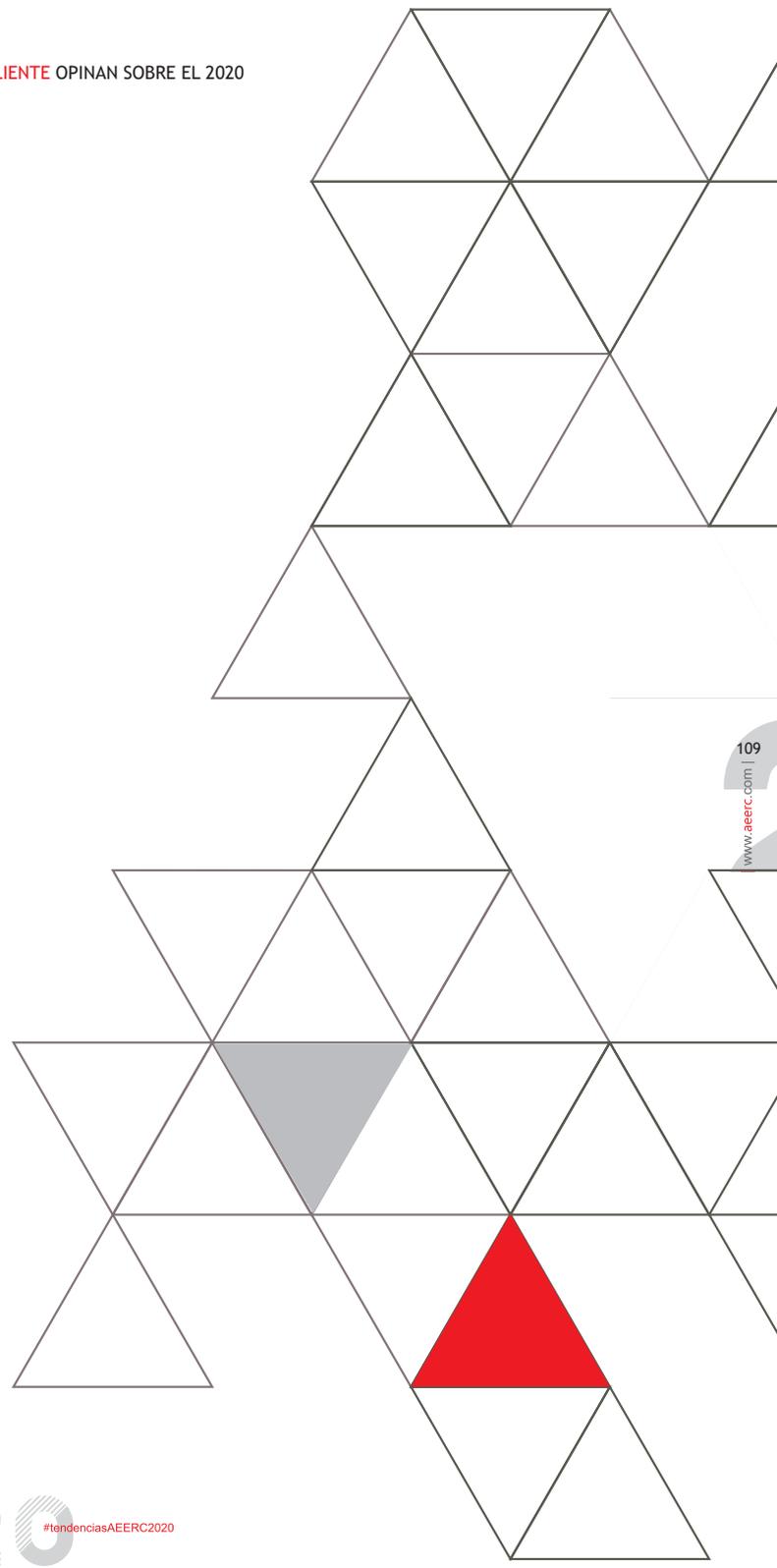
La evolución de este tipo de herramientas, y la impactante entrada de la realidad virtual, hace que las aplicaciones que están en desarrollo vayan a revolucionar la comunicación y llevarla a unos niveles que favorecerán una globalización y una transversalidad de equipos de trabajo.

Actualmente, el Cloud Computing, (cada vez está más extendido en el mercado actual y con unos equipos más profesionalizados que saben sacar un mayor partido) y el Big Data, favorecen la accesibilidad total de la compañía y permiten un control no sólo de aspectos cuantitativos de negocio, sino que además podemos adelantarnos a las necesidades del personal y la compañía. Estos sistemas facilitan estrategias y planes para mejorar el desempeño y los aspectos que influyen en su productividad, formación y motivación.

Finalmente, no quiero dejar de nombrar a otra herramienta útil como la Gamificación. Esta técnica de aprendizaje

traslada la mecánica del juego para conseguir mejores resultados, ya sea porque captamos nuevos conocimientos, mejoramos habilidad o porque nos recompensa en situaciones concretas.

Puede sonar profético, pero la realidad es que las empresas que sean flexibles y evolucionen y crezcan con estos o los futuros modelos, estarán en el futuro en los primeros puestos del sector.





DESPEJANDO la X de “eXperiencia”

Esmeralda Mingo

Directora General de Sitel Ibérica
Vocal de la Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

El 2020 será el año de la adaptabilidad: adaptabilidad a las estrategias iniciadas en 2019, de los equipos al nuevo entorno, a los últimos avances tecnológicos, a las crecientes exigencias del consumidor, a los nuevos requerimientos de gestión del negocio, en el que la digitalización juega un papel fundamental. Pero hay que destacar que el verdadero sentido de la digitalización no es otro que el de mejorar la vida de los clientes y empleados, mejorar sus eXperiencias.

Muchos de nosotros hemos vivido la evolución del servicio al cliente como protagonistas, en el propio núcleo del negocio: como agentes en la operación. Si algo hemos aprendido es a escuchar a los consumidores uno a uno y adaptar los mensajes a sus necesidades particulares. Lo que durante muchos años supuso un coste obligatorio para las empresas se ha convertido en la gran fuente de conocimiento del consumidor y una partida que va ganando importancia en la inversión por parte de las empresas como palanca para transmitir y gestionar la experiencia de cliente.

Centrados en el consumidor

El giro de foco desde ofrecer lo que las políticas de empresa definían a atender las necesidades y expectativas del consumidor ha sido vertiginoso en los últimos años y, para conocer al cliente ¿qué mejor que los profesionales del contact center que interactúan todos los días con ellos? Por eso sabemos de primera mano que el cliente quiere, ante todo, una rápida resolución de problemas, un soporte humano personalizado y equipos especializados.

A partir de ahí y, gracias al desarrollo tecnológico, los requerimientos del consumidor se mantienen pero con una mayor exigencia en cuanto a tiempos, a disponibilidad de nuevos canales y consistencia de los mensajes entre ellos, además de un mayor conocimiento y entendimiento de sus necesidades y circunstancias para recibir un trato más personalizado y ágil. El perfil del consumidor va cambiando y acelerando sus requerimientos a medida que también avanza la puesta en marcha de nuevos dispositivos y canales. Esta situación genera que las empresas estén en pleno proceso de ajustarse a estas necesidades para no quedarse atrás en la carrera por atender a sus clientes, cerrarle las puertas a la posible entrada de competidores, por lo que se centran en atender todos estos aspectos:

- Puesta en marcha y coordinación de diversos canales para ofrecer una experiencia omni-canal completa y coherente.
- Automatización de procesos de negocio con el fin de agilizarlos y poder ofrecer respuestas más rápidamente.
- Servicios organizados en torno al viaje de cliente, contemplando todos los puntos de contacto y poniendo en marcha nuevas métricas más inclusivas de la experiencia total del consumidor y de su fidelidad a las marca.
- Investigación e integración de nuevos canales como asistentes virtuales o los altavoces inteligentes, soluciones de auto-servicio, chatbots, etc.

El factor emocional, fundamental en el trato humano

Ante todos estos retos, las empresas confían en los proveedores de servicios de atención al cliente, ya que nuestra experiencia y especialización nos convierte en socios perfectos para asumir estos cambios consiguiendo los objetivos marcados. Sin embargo, para nosotros los proveedores y quienes gestionan directamente plataformas de servicio al cliente, hay un factor a cuidar y desarrollar mucho más importante y, sin el cual, no se consiguen las mejoras buscadas, esto es, el factor humano.

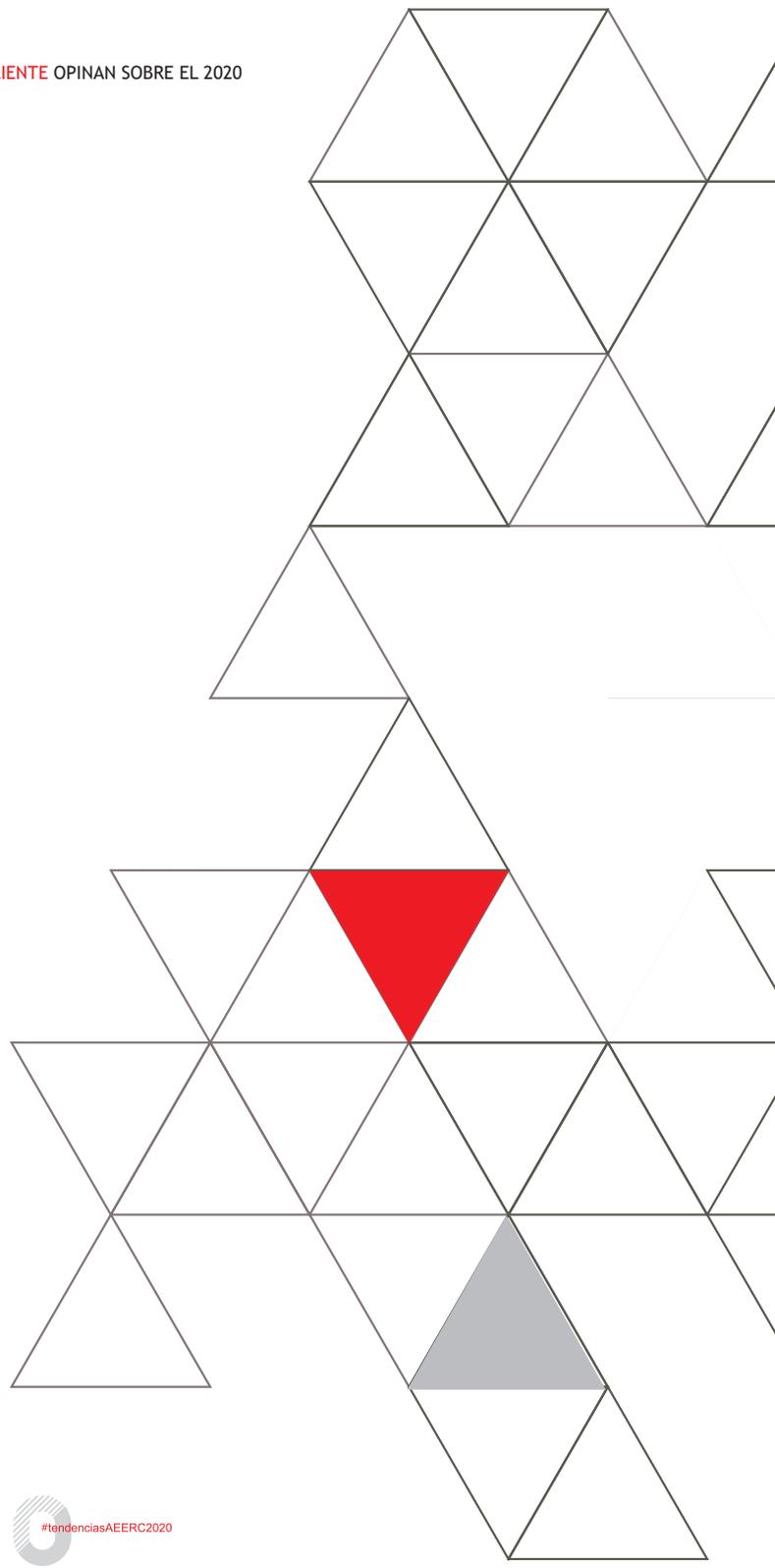
El servicio al cliente es la categoría más importante de la calidad de la experiencia de cliente en todos los sectores y mercados, donde el factor humano es imprescindible y aporta un valor emocional al que la tecnología no puede llegar. De hecho, la aportación de la tecnología es poder servir de apoyo para la transmisión de la emoción a través de las distintas innovaciones y canales.

Ese valor emocional es lo que convierte una interacción en una eXperiencia que, como define el diccionario de la Real Academia Española, es el conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas; Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.

Por esto, para Sitel, fomentar el compromiso y la participación de todos los empleados con la marca es la única forma de generar una experiencia de cliente emocional. Sólo si un agente siente de forma genuina y auténtica el éxito de la compañía es capaz de transmitir ese entusiasmo en sus relaciones con el resto de compañeros y en sus transacciones con clientes. La tecnología es un apoyo importante como herramienta de transmisión de la emoción y, desde Sitel, no sólo la proporcionamos sino que también formamos a los agentes para que les ayude a construir conexiones emocionales a través de ella.

Este año, hemos desarrollado muchos proyectos que ilustran esta idea de que la exigencia del hombre debe centrarse en terrenos donde su capacidad de trabajar se encuentre con su habilidad para disfrutar y, más aún, cuando de ello depende la afiliación del consumidor a nuestros clientes, su vinculación y fidelización.

Por ello, en Sitel creemos que la experiencia de cliente es la experiencia del empleado, porque la gran incógnita o la X a despejar en las eXperiencias es la X de conexión y no sólo nos referimos a la tecnológica sino que es ante todo conexión humana y emocional.





¿QUÉ CAMBIOS EXPERIMENTARÁN LOS CONTACT CENTERS EN 2020?

Agustí Moliàs

Socio Director Contact Center Institute. CEO Smartex.

En todos los foros profesionales se habla de la automatización, de bots, de RPA y de otros tantos avances tecnológicos que permitirán descargar a los agentes de aquellos servicios con poco o nulo valor añadido y con alta reiteración y volumen. Esto nos permitirá accionar las capacidades que tenemos y para las que nos hemos formado, pudiendo demostrar el alto valor de la atención Personal y personalizada, y distinguir, por tanto, a nuestras compañías mediante una Experiencia Cliente diferencial. Qué bien suena todo esto ¿verdad?

En los Contact Centers somos personas de acción. No nos gusta perder el tiempo. Si tenemos la idea, en seguida generamos un Plan de Acción. Las acciones acostumbran a ser correctivas o de mejora, pero cuando los cambios son de otro tipo, son evoluciones y no correcciones, y son estratégicos y no tácticos; nos cuesta gestionarlos, dimensionarlos y accionarlos, no tenemos paciencia para ello. El plusmarquista Usain Bolt decía aquello de: “Yo entrené 4 años para correr sólo 20 segundos... Hay personas que, por no ver resultados en dos meses se rinden y lo dejan. A veces el fracaso se lo busca uno mismo”.

Teniendo en cuenta la naturaleza de los Contact Center, las tendencias TOP a corto/medio plazo podrán ser:

Evolución 1#. Automatización de las interacciones de bajo valor añadido

¿Por qué hay personas inteligentes realizando acciones repetitivas que no aportan ningún tipo de extra al cliente? Poniendo las cifras encima de la mesa, es escalofriante. Preguntaros por el número de este tipo de interacciones que

se gestionan en vuestros equipos o cuantas tareas de las que se llevan a cabo, se podrían robotizar.

Los procesos de automatización deben mantener un marco inexorablemente repetido por cada una de las acciones de ese volumen de interacciones. Esa estandarización no es tal. Siempre hay variantes y excepciones. De cada acción se subgeneran nanocientas variables. A esta situación la podemos llamar “Efecto Yogurt”. Pararos delante del lineal de cualquier establecimiento y observaréis que para un producto claramente definido hay un universo de opciones. La conclusión es que al principio del proyecto te crees que puedes automatizarlo todo y cuando vas avanzando; con el devenir de reuniones, projects, etc., te das cuenta de que, aún en el mejor de los escenarios posibles, a corto plazo, puedes hacerlo, Sí; pero con algunas de las interacciones.

Evolución 2#. Experiencia del Cliente

En un entorno global cambiante, ventajas competitivas como el Precio o Producto, que tradicionalmente habían funcionado, actualmente no tienen cabida. A las empresas no les ha quedado otra que aceptar que el Cliente es su foco de atención, si quieren subsistir. Para ello, en primer lugar, necesitan cubrir los básicos que en estos últimos años se habían vistos sometidos a objetivos focalizados en eficiencia y productividad.

Si como profesionales aprendiéramos de errores pasados, nos percataríamos que con la CX **tenemos la oportunidad de regresar a nuestra profesión, junto con el cliente**, en el centro de las organizaciones, dónde siempre ha correspondido estar.

Para alcanzar la Experiencia de Cliente tenemos que superar varios retos. El primero se centra en **nosotros mismos**; los líderes de los Contact Centers, tienen que asumir su propio rol de relevancia y esto implica un cambio de mindset trascendente e imprescindible. El segundo reto consiste en cambiar el objetivo. Durante demasiado tiempo hemos asistido a una reducción en el presupuesto aceptando que somos centros de coste sin capacidad de hacer nada más que controlarnos para no generar problemas.

Ahora nos **toca regresar a la esencia**, a lo que sabemos y nos gusta hacer: entregar una relación centrada en personas. Para lograrlo recurrimos a las “Cajas de Herramientas” que reconstruyan una organización donde cada persona del equipo aporte y se preocupe por hacer lo mejor para el cliente, en lugar de pensar en el TMO -ratio de llamadas hora- o cualquier otro ítem.

Evolución 3#. Cambio Cultural

Acompañar a nuestros equipos en el tránsito de centro de costes a centro de soluciones, de medir la productividad a la experiencia. Este tercer reto se ha de dar a la par que tratamos de implantar el 1# y desarrollamos el 2#, pero si bien los dos primeros nos vienen impuestos, este 3# es una decisión propia para dar respuesta a la situación que nos dejan.

Si vamos a centrar a nuestros equipos en el valor añadido que nos dejará la automatización; además de entregar una CX diferencial lograda con nuestros equipos, **nos vemos abocados a un cambio de nuestra cultura y a un reeskilling o incremento de capacidades de los profesionales.**

Tendremos que definir los procesos de transformación cultural y los programas de desarrollo profesional de los equipos, y si hablamos de no repetir errores anteriores, la capacitación de los mandos intermedios y de los profesionales de apoyo como QA, CX, RRHH, o Formación; no se pueden convertir en procedimiento a cubrir, sino que deben ser palancas que nos ayuden en la transformación perseguida. Ya no sirve formar para cubrir expediente; ahora debemos de empoderar a los equipos, y previamente, capacitarlos para que lo asuman con naturalidad. La solución de salir al mercado para capturar al talento foráneo, además de costosa-ya estamos hablando de “Guerra del Talento”-, tampoco acostumbra a ser la mejor de las soluciones. A la par que ganamos competencias, ponemos en riesgo el espíritu

del equipo y perdemos la esencia de “porque somos como somos”.

Evolución 4#. Experiencia de Empleado

Los Contact Centers se han convertido en centros donde “zombificamos” a personas competentes, mecanizando su labor y exigiéndoles que hagan exactamente lo que pedimos. Todo esto es adyacentemente opuesto Employee Experience.

Otra decisión evolutiva, ¿Estamos dispuestos a reconvertirnos eliminando aquellas acciones llevadas a cabo bajo las premisas de productividad y eficiencia? ¿Apostaremos por lugares donde “de verdad, nos gustaría que trabajaran nuestros hijos”? -como decía nuestro encomiable compañero JL Goytre. Las respuestas pasan por una decisión evolutiva. Un requerimiento perentorio para poder entregar la perseguida CX.

A estas alturas no creo que nadie discuta que para poder entregar una CX diferencial, la EX de nuestra organización también lo debe de ser. Y eso, será uno de los retos más complicados porque todas nuestras organizaciones son “usuarias intensivas de mano de obra”. Contamos con multitud de personas en nuestros equipos, cada uno con sus particularidades y expectativas. De ahí, la importancia de poner foco en su desarrollo y acompañamiento por parte de los Mandos Intermedios. Manejar nuestra relación con ellos para que pongan en juego su talento y nos permita desarrollarnos a varios niveles.

Podemos poner futbolines, galletas de chocolate, o pagar un salario mayor, pero más allá de la anécdota o el incentivo temporal, las personas perseguimos la satisfacción por un trabajo realizado. Reconocimiento y liderazgo para saber cómo progresar como profesional y como equipo, y esta es la principal misión de nuestros Mandos Intermedios, que no es poco.

Me gustaría pensar que en 2020 nos daremos cuenta de que la mayoría de Touch Points de un Customer Journey de cualquier empresa pasa por los Contact Centers. Eso nos confiere PODER para afrontar las conversaciones en nuestras organizaciones en clave de valor y generación de negocio y la responsabilidad para con nuestros clientes y equipos de lograr una transformación, que bien entendida, nos puede llevar a ser la clave del éxito o fracaso de nuestras empresas, ¿te sumas?



Foto: Adolfo Fernández Corte (Instagram: @adolfo_fdez_corte)

LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Alejandra Revenga Sainz

Directora de Operaciones de Stream Mobile

Establecer un escenario en el entorno de los Contact Center para el año 2020 pasa por dotar de verdadera entidad e importancia a las personas que forman las organizaciones empresariales. En un momento donde la digitalización de los procesos está en pleno auge, donde las compañías están dando los primeros pasos para conseguir esa transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente (CX), la optimización de la eficiencia, de la productividad, con la creación de nuevos modelos de negocio y la actualización de los ya existentes... parece que los artífices, creadores y ejecutores, quedan en segundo plano. Cuando en realidad las personas son el objetivo para, y por, el que dicha transformación digital “trabaja”.

A diario leo artículos donde el protagonismo se lo lleva el cambio tecnológico, la incursión de la Inteligencia Artificial (IA) en cada vez más ámbitos profesionales; igualmente a diario, en el entorno profesional y personal me indican que los Contact Center tienen los días contados porque la IA hará nuestro trabajo. Sin embargo, no puedo estar más en desacuerdo. Sería lo mismo que decir que periodistas, escritores, médicos, músicos, operarios de fábrica, investigadores, científicos, mecánicos, y un largo etcétera, perderán su trabajo porque la IA dispone, o se equipará con algoritmos que permitirán que una máquina realice el trabajo que ahora desempeña un ser humano. No dudo que esto sea posible, simplemente estoy en desacuerdo con la profecía. Nada puede sustituir la interacción de un ser humano con otro, ¿hablamos de IA vs Inteligencia Emocional (IE)?. Hay una corriente que indica que son

complementarias, y, aquí sí, estoy de acuerdo. De hecho, rompo lanza a favor de la Inteligencia Emocional apoyada en la Inteligencia Artificial y en las mejoras tecnológicas que el Hombre, como especie, es capaz de crear para mejorar su experiencia vital.

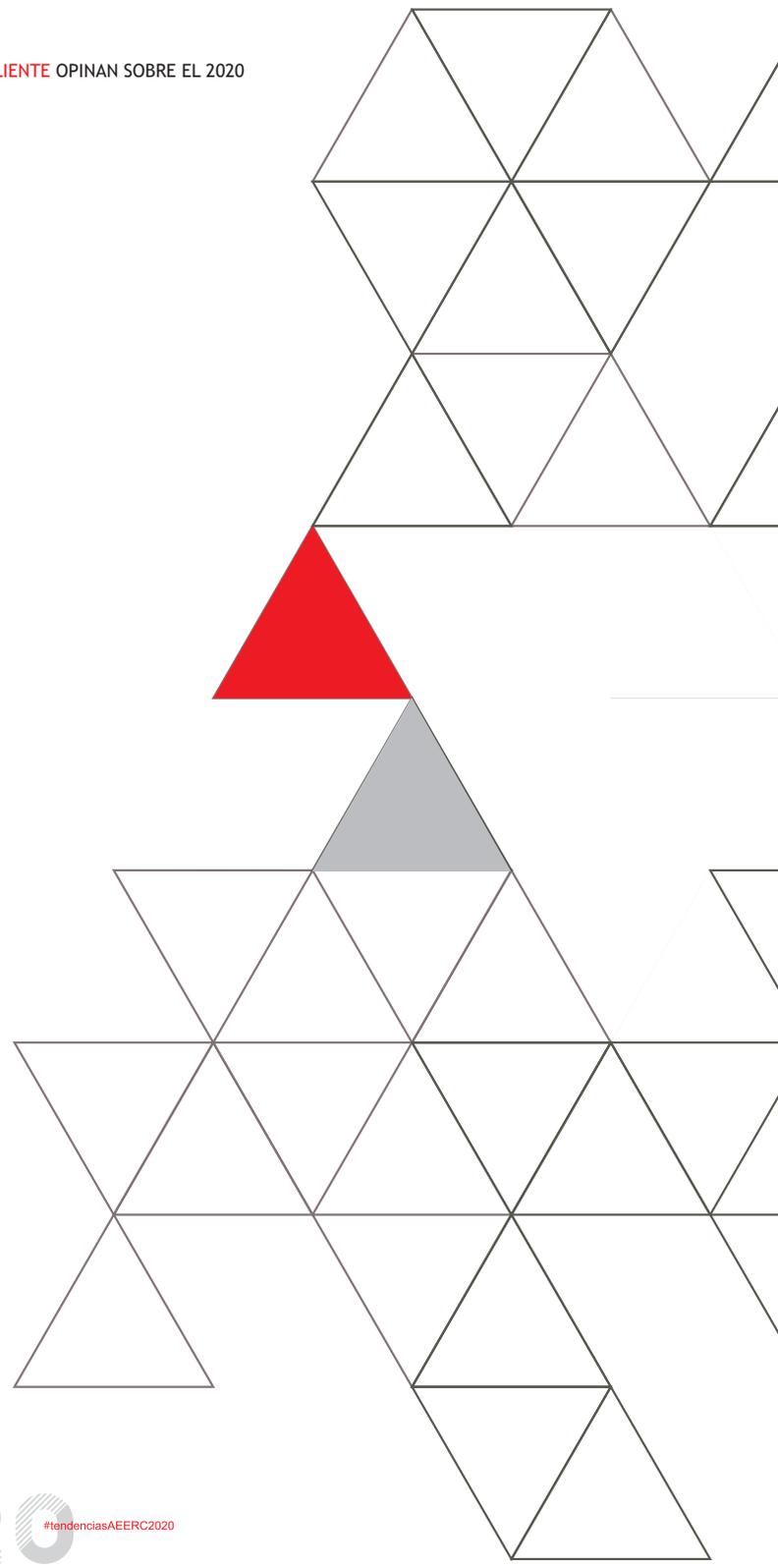
No soy una ilusa, ni voy en contra de esta nueva era digital que hoy apenas empieza a eclosionar y que florecerá en muy corto plazo de tiempo. Al contrario, simplificar cualquier tipo de transacción es, sin duda, beneficiosa para nosotros; recordemos que todos somos clientes. Simplemente me gustaría hacer presente una visión más humanista de los negocios y de la CX, donde las personas pueden ser perfectamente atendidas por algoritmos y muy avanzadas soluciones tecnológicas, sin embargo, siempre serán mejor entendidas por otros seres humanos.

Es evidente que estos desarrollos implican cambios, no solo estructurales, también de interacción, operativa, proyectos, y que, además, fomentan nuevas visiones e ideas. Es positivo para el bien común, y en definitiva simplifican algunas interacciones favoreciendo la experiencia del cliente cuando se trata de operaciones simples. Llegados a este punto nos detenemos en los cambios estructurales, puesto que, si la transformación digital va a llevar a cabo los trabajos reiterativos y básicos, sin duda, las organizaciones empresariales sustituirán parte de sus recursos humanos por recursos digitales. Es innegable el compromiso social de las empresas con el derecho al trabajo que todos tenemos, por lo que también es necesario crear nuevos puestos de trabajo para reubicar a las personas, que, probablemente tendrán la

oportunidad de desarrollarse profesionalmente de forma más enriquecedora. Para mí no hay distinción entre el yo profesional y el yo personal, ambos elementos forman parte del mismo ser. Aquí es donde el talento, característica puramente humana e innata, vinculado a la aptitud e inteligencia emocional, entra en juego junto con la empatía y la asertividad. Cualidades que sólo pueden brotar de un ser vivo, y que difícilmente van a poder ser replicadas por la IA.

Veo, y experimento, con emoción poco contenida, como el entorno de las formaciones de los profesionales en la relación con los clientes ha evolucionado en el último lustro. Recuerdo aquellas en las que se destripaba un producto, se trabajaba sobre el precio para hacerlo lo más atractivo posible, y se trataban diferentes técnicas de ventas para conseguir que el usuario final lo adquiriese. **Hoy en día las formaciones están basadas en la emocionalidad, la del cliente y la del vendedor, la de las personas que pivotan alrededor del consumo.** Me deleito comprobando cómo entran en juego los conceptos de transparencia y honestidad, y la satisfacción que sienten las personas que se basan en ellos cuando se relacionan con los clientes. Se sienten limpios, se sienten satisfechos con un trabajo bien ejecutado donde prima, sobre todo, que la experiencia del cliente sea lo más positiva posible.

En estos nuevos tiempos, donde el homo sapiens sapiens, creador de conceptos y abstracciones, diseña alter ego robóticos capaces de desempeñar funcionalidades y tareas humanas, sigue primando la impecabilidad del ser al servicio de la humanidad.





¡MÁS VALE TARDE QUE NUNCA! LA ARMONIZACIÓN ENTRE MÁQUINAS Y PERSONAS

Pedro Rodríguez Swanson

Director Comercial de Teleperformance España

Son muchas las empresas que están sufriendo los impactos de aplicar excesiva tecnología a las interacciones con sus clientes y como consecuencia, comienzan a rediseñar sus estrategias para que las nuevas tecnologías ayuden a que el contacto humano sea mucho más efectivo, valioso y personalizado.

La tecnología como asistencia a los agentes es ahora mucho más avanzada que hace unos años e invertir en este tipo de tecnologías puede mejorar significativamente la cuenta de resultados, pero aplicar automatizaciones simplemente para reducir FTE's tiene las patas muy cortas y no ayudará a empresas a fidelizar clientes a largo plazo.

Cierto es, que los interfaces informáticos han mejorado mucho en los últimos años, y que ahora disponemos de automatizaciones que saben qué información extraer de fuentes de datos internas y externas, presentar la información relevante en una sola pantalla e incluir indicaciones a los agentes para ofrecer las siguientes mejores opciones para resolver un problema en solo unos minutos. No obstante, hay que considerar que la automatización de muchas interacciones con consumidores puede también generar experiencias frías, impersonales y sin la dosis necesaria de empatía humana para que cada interacción importe.

De hecho, muchas empresas me preguntan cómo pueden automatizar sus procesos para que sean sin fricción, simples y rápidos. Y es aquí, cuando hay que recordarles que, si todo

lo hace una máquina, ¿cómo se van a diferenciar de sus competidores? Alexander Schlaubitz, vicepresidente de marketing de la aerolínea alemana Lufthansa, señaló recientemente que como aerolínea premium Lufthansa otorga un alto valor a las habilidades interpersonales de sus tripulaciones terrestres y aéreas, ya que estos miembros son críticos para impulsar momentos mágicos a sus viajeros, y estos momentos mágicos, solo se consiguen con la unión de la empatía y la experiencia para resolver problemas de una forma personalizada a cada cliente. ¡Alexander especificó; **“Si todas las aerolíneas reemplazaran a las personas con robots en tierra y en aviones, habría muy poca diferenciación entre compañías aéreas”**

Sin embargo, me gustaría añadir como punto transversal que integrar equipos omnicanal con herramientas de automatización junto a servicios de conocimiento, puede ayudarnos a personalizar la intimidad industrial y esto es una alternativa muy poderosa. La intimidad industrial puede aprovecharse de las tecnologías y los servicios de conocimiento para ofrecer interacciones humanas inteligentes y personalizadas. Como evidencia, muchos hoteles recopilan información sobre las preferencias de los huéspedes antes de llegar. Esta recopilación de datos permite que todos, desde el recepcionista hasta el Director General, tengan la información que necesitan para personalizar la experiencia de sus huéspedes, incluso los camareros en el restaurante del hotel pueden saber si prefieren cierto tipo de café, edulcorante, plato o vino o el equipo de limpieza puede saber que un cliente solicitó una almohada hipoalérgica en

su última estancia, permitiendo que tenga una enviada automáticamente a su habitación cuando el huésped se registra.

Las conexiones emocionales impulsan las ganancias netas

Lo que está claro, es que el consumidor actual no quiere sentirse como un número o una transacción. La generación millennial, ahora la mayor por población del planeta está menos centrada en la propiedad del producto y se focaliza mucho más en las experiencias y la autenticidad, y cuando las empresas cumplen con estas expectativas, suelen recompensarles con su bolsillo y su fidelidad a largo plazo. Además, un reciente estudio publicado por Everest Group destacó que, solo el 20% de las empresas encuestadas estaban satisfechos con la rentabilidad de sus inversiones en automatización con IA, chatbots, y agentes virtuales inteligentes. La falta de retorno principalmente proviene de consumidores contactando sus contact centers con desafíos más complejos y estas mismas empresas no habían capitalizado la reducción de costes para invertir en que sus agentes pudiesen manejar dichos desafíos. Resultando en un aumento significativo de TMO's, coste por agente e índices de insatisfacción.

Que tener en cuenta antes de automatizar.

La mayoría de marcas con las que trabajo, requieren un cambio cultural que no es natural, porque adoptar la innovación también significa aceptar el fracaso en un mundo donde solo premiamos a los ganadores. Pero piensa por un momento en lo que se encuentra en el corazón de la innovación: la experimentación. Si la cultura de una empresa no tiene cabida para la experimentación, va a resultar muy complicado anticiparse a la competencia por miedo al fallo y no tener proyectos fallidos, significa que están haciendo lo que ya se sabe y seguramente por este motivo se encuentren entre el pelotón.

Adicionalmente, para realizar una automatización responsable hay que crear equipos de trabajo que aplican disciplinas como Lean Six Sigma, Agile y Design Thinking, compuesto por especialistas de varias áreas de negocio como; ingenieros de procesos, especialistas en herramientas de automatización, líderes operacionales de front y back, expertos en comportamientos del consumidor o simplemente, optar por el soporte de un proveedor especializado en soluciones integrales.

Como conclusión-.....Debemos pensar en la tecnología y la experiencia del cliente como una pirámide, donde tareas sencillas como restablecer una contraseña caen bien y la mayoría de los clientes están contentos con una solución automatizada. Sin embargo, cuestiones más complejas deberán ser asignados a individuos cualificados que dispongan de las herramientas necesarias para resolver situaciones de forma sencilla, eficiente y a la primera.

La capacidad de obtener el equilibrio correcto entre máquinas y personas es difícil de conseguir ya que se basa sobre tres pilares que requieren una sintonía perfecta entre sí: tiempo, empatía y la personalización.

Ofrecer interacciones efectivas entre el tiempo y la empatía son especialmente críticos, ya que hoy en día, el tiempo es uno de los valores más preciados por nuestros consumidores y debemos aplicar empatía a su consumo. La empatía también tiene que ser cuidadosamente equilibrada con la personalización, ya que, si parece que sabemos demasiado acerca de nuestros clientes, puede convertirse en una experiencia negativa e incluso podemos parecer intrusivos.

La relación entre empresas y consumidores tiene que ser cada vez más estrecha, por eso las empresas necesitan navegar cuidadosamente entre las expectativas y suposiciones de sus consumidores y deberían preguntar a clientes sobre la personalización de la tecnología o procesos que planean implementar. Al mismo tiempo, necesitan rastrear cómo reaccionan sus consumidores con otros usuarios a través de las redes sociales y sobre todo, estar dispuestos a establecer una cultura ágil y flexible, ya que, lo que hoy no funciona, mañana puede funcionar!



2020: INNOVACIÓN Y TALENTO PARA ACERCAR PERSONAS A PERSONAS.

Juan Brun

General Manager Transcom España y Portugal

Hace pocos meses las conclusiones de una encuesta realizada por Harvard Business Review a Directores, CEOs y altos ejecutivos de compañías en diversos sectores, pusieron de manifiesto que la principal preocupación para ellos al inicio del 2019 había sido el riesgo en torno a su transformación digital. El 70% de sus iniciativas aún no entregaban los resultados esperados.

El próximo 2020 será un año importante en este proceso de re-aceleración hacia lo digital que durante los últimos años ha venido transformando los pilares de muchos sectores con los que compañías como la nuestra colaboran en el desarrollo de su actividad diaria.

En un momento en el que “ser más digital es una obligación” la tecnología, que nunca había sido una barrera, se ha convertido, si cabe, en un factor aún más clave para el avance en todo este proceso, que llegó para quedarse y que continuará desarrollándose intensamente a lo largo del 2020.

Si había alguna duda en torno a esta afirmación, la llegada del 5G y su despliegue masivo a lo largo del próximo año, nos sacará de ella. La alta velocidad y la baja latencia abrirán decisivamente la puerta de forma masiva a muchas de las tendencias que de forma gradual se han ido haciendo hueco en las agendas de muchos de nosotros. Ejemplos como la robótica, presente ya de muchas maneras en distintos sectores de la economía y también en el nuestro y el IoT que ha llegado a nuestras vidas a través de los Asistentes de Voz, son el resultado de un desarrollo que seguirá creciendo en 2020 a través de la implementación de distintas soluciones y

casos de uso donde conceptos como la inteligencia artificial irán avanzando de forma gradual, en nuestro entorno, al igual que en prácticamente todos los sectores de actividad con los que colaboramos. La tecnología no solo simplifica los procesos, sino que reduce también las barreras físicas, por lo que en el momento de su despliegue total, el 5G nos hará depender menos del almacenamiento físico en nuestros terminales móviles y dispositivos electrónicos para depender en aún mayor medida del almacenamiento en la nube, una tendencia que lleva siendo una realidad desde hace ya años pero que ahora implicará cambios masivos entre otras cosas, en el consumo de la información.

Será entonces a través de estos cambios, cuando la densidad digital marque en definitiva, a través de las conexiones y los datos, la magnitud de la transformación en cada sector, dado que cada conexión, cada interacción con cada cliente a día de hoy, está ya definiendo cada vez más intensamente nuevas fuentes de valor a futuro.

Por ello, este avance radical en la conectividad, seguirá transformando, de distintas maneras, los hábitos de cada uno de nosotros como consumidores y abrirá también nuevas oportunidades en cuanto al consumo.

Por un lado, el “**comercio conversacional**” entendido como elemento independiente, pero dentro del concepto “omnicanalidad”, **avanzará de forma intensa apoyado en la implementación de soluciones que permitirán a las personas hiper-conectadas e hiper-informadas (y a las máquinas) comprar bienes y servicios a través de un diálogo.**

Por otro lado, el comportamiento cada vez más exigente de cada uno de nosotros como consumidores, que, girando claramente del producto a la experiencia, obligará a las organizaciones a avanzar de una forma más intensa en la transformación de sus procesos internos de modo que redunden en una mayor conexión emocional con sus clientes, y con ello en un mayor grado de recomendación a personas cercanas y contactos virtuales.

Para conseguirlo, la mejora de la experiencia de usuario, del pasillo de cliente y la mejora de la consistencia de la imagen de marca a través de los distintos canales con los que un cliente interactúa, continuarán siendo áreas de desarrollo para las compañías en el próximo año, y será ahí, donde las personas y las máquinas desarrollarán su actividad en un entorno “colaborativo” que redundará en una mayor satisfacción y llegado el caso en un mayor consumo.

Estos cambios en procesos, evidentemente tendrán impacto en la organización de las actividades, en los equipos y en consecuencia en la cultura de las compañías. Es aquí donde verdaderamente se cierra el círculo de la transformación y donde las compañías más avanzadas ya han sido capaces de generar entornos disruptivos de trabajo donde la colaboración y la agilidad están siendo la práctica habitual y donde la asignación de recursos en función de las nuevas necesidades están suponiendo también un impulso en la transformación de la cadena de valor de cada compañía.

La analítica de datos apoyada en soluciones digitales, es y será también un eje importante en el 2020. La captura de la información, su consolidación y análisis continuarán contribuyendo en el desarrollo de planes a medida que ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes y a destinar las interacciones con los clientes en tareas donde pueda generarse más valor a todos los niveles.

En este entorno competitivo, Transcom se centra en la creación de experiencias más inteligentes, tal y como expresa nuestra propuesta de valor, “Smarter People Experiences”. En una industria con el foco en la “Experiencia de Cliente”, donde todos nosotros de un modo u otro desarrollamos nuestra actividad de forma indistinta como proveedor y cliente, creemos en la idea de acercar personas a personas, a través de distintas soluciones, y en el camino, generar para todas ellas la mejor experiencia posible.

En ese sentido, desarrollamos y apoyamos de forma decidida la agenda de transformación digital de nuestros clientes, donde además de nuestras actividades tradicionales podemos ofrecer servicios y herramientas digitales, soluciones que en definitiva mejoran la calidad y la eficacia de las operaciones.

Por otro lado, apostamos también por el desarrollo de entornos colaborativos como T:LABS donde nuestros equipos trabajan mano a mano, con clientes y proveedores, explotando las mejores ideas, a través de procesos estructurados que dan lugar al desarrollo de pruebas de concepto, de donde se obtienen conclusiones que se aplican directamente a los productos y a los modelos de configuración de servicio, donde la mejora continua es un elemento clave en el día a día de nuestros equipos.

En cualquier caso, **no debemos olvidar que la experiencia como propuesta de valor para nuestros clientes, pasa también por desarrollar la experiencia de empleado a través de la aplicación de nuevas tecnologías, desarrollando aún más la adaptación del capital humano a cada tipo de necesidad a través de conceptos innovadores en la gestión de personas, y de un buen conocimiento de sus capacidades y habilidades que pueden ser objeto de desarrollo también en entornos digitales fomentando la diversidad y la inclusión a través de programas específicos.**

En definitiva, en 2020, la innovación y el talento humano serán los motores que apoyarán la transformación digital de nuestros clientes, y la de nuestro sector, para conseguir que la combinación de personas y tecnología inteligente nos permita proporcionar experiencias más completas, más gratificantes y sorprendentes, que generen una mayor lealtad hacia las marcas y que con ello contribuyan aún más a los resultados de sus negocios.



GRANDES DESAFÍOS, GRANDES OPORTUNIDADES

Sandra Gibert Solans
Directora General Grupo Unísono

2019 llega a su fin y ponemos foco en el año 2020. ¿Qué será tendencia? ¿Habrà novedades tecnológicas? ¿Qué oportunidades se nos presentan en el Contact Center del futuro?

Cristina González, Directora General Fundación DKV Integralia, en la anterior edición de esta publicación referenciaba a Mario Benedetti; cuando ya nos sabíamos las respuestas nos cambian todas las preguntas, y no puedo estar más de acuerdo. **Predecir el futuro es difícil pero estoy convencida que podemos contribuir notablemente a crearlo**, es el momento de la transformación. Gartner predice que en 2020 los asistentes virtuales serán responsables de una creación de valor anual de más de 8 billones de dólares, este es un dato nada despreciable.

Es una realidad que temas como la omnicanalidad, chatbots, redes sociales, videoasistencia, robotización o inteligencia artificial son una tendencia en alza, cada vez más demandada por los consumidores y usuarios digitales, y que poco a poco se está convirtiendo en un elemento diferenciador de las grandes empresas, cada vez más orientadas hacia la mejora de la experiencia de cliente.

Pero paradójicamente, en la era de la digitalización y la automatización de procesos es muy importante no perder de vista el valor de las personas, la humanización de los contactos. El sector de la atención al cliente, deberá guardar un cuidadoso equilibrio entre robotización y atención personal. Es decir, la automatización, por sus demostradas ventajas, deberá intervenir en aquellos

procesos repetitivos en los que una persona aporta poco valor. Sin embargo, cuestiones como la creatividad, la empatía, la capacidad de escucha activa y de “conectar”, son cualidades exclusivas del ser humano, y todas ellas son fundamentales en el desarrollo de la excelencia profesional.

Las capacidades personales, junto a la tecnología, aportan un tándem de valor a la compañía y contribuyen a que las empresas puedan adaptarse de manera continua a un entorno tan cambiante como el actual. Robots y personas crean conjuntamente el efecto WOW en el cliente final.

Nos encontramos con grandes desafíos que son, sin duda, grandes oportunidades. ¿Estamos preparados para ésta transformación? Es el caso de nuestra compañía, Unísono, hemos evolucionado acompañando a los clientes en este camino a través del diseño ad hoc del framework de transformación.

Para poder dar un planteamiento de transformación eficaz, es clave considerar algunas variables, que garanticen la adopción de la solución, la eficiencia real y la mejor experiencia del cliente:

- ¿Qué canales utilizan los clientes?
- ¿Cuáles son las causas de cada interacción?
- ¿Cuáles son las expectativas de cada cliente en cada momento?
- ¿Qué experiencia queremos trasladar a los clientes?
- ¿Cuáles son las capacidades tecnológicas presentes y futuras?

En este momento donde el conocimiento de los clientes, los usuarios, los empleados o aquellos a los que nos dirijamos es clave, es relevante diseñar desde el inicio el marco de cada interacción pensando en el camino de valor que hemos de darle. Poner foco en las vías de entrada, pensando en soluciones de autogestión y en la multicanalidad.

Posteriormente poner en marcha soluciones de entendimiento del lenguaje y lógica digital, soluciones como speech to text, inteligencia artificial, text to speech, OCRs hacen posible hoy un tratamiento eficiente de muchas interacciones y, finalmente, estar preparados con digital workforce para el tratamiento robotizado o humano de la interacción.

Este es el camino que proponemos recorrer, y soy consciente que los cambios no son fáciles, que decidir cambiar no es sencillo pero a la vez es retador y emocionante.

Muchas son las acciones y metodologías que nos pueden ayudar, que ya nos están ayudando en este camino de transformación.

Hemos unido el mundo online y offline, llevando la tienda física al entorno digital. Haciendo uso de la tecnología, hemos conseguido interactuar llevando el producto al consumidor digital, ganando en inmediatez a la hora de conocer el producto. Y es que el concepto phygital que cada vez será más tendencia, une ambos entornos en la búsqueda de la satisfacción del consumidor, y los Contact Center empezamos ya a ofrecer a nuestros clientes la implementación de éste concepto en sus negocios, y ésta “shopping Experience “ está siendo muy enriquecedora. Mejorando la experiencia de compra, de producto y de marca.

Porque hoy en día debemos aprovecharnos de las ventajas que la tecnología nos ha puesto en ese camino de innovación.

También hablamos de algoritmos de predicción de comportamiento, internet de las cosas, asistentes virtuales, chatbots, inteligencia artificial...herramientas que nos ofrece la innovación tecnológica y que llega para hacernos la vida más fácil. Usemos estas herramientas para las tareas más administrativas y sigamos dando un servicio excelente al nuevo consumidor digital que requiere inmediatez y sencillez en el proceso. Porque los

consumidores hemos cambiado, somos más digitales, el customer journey ha evolucionado hacia esta digitalización, pero no perdamos el foco de la personalización, satisfacción, buscando siempre seguir emocionando. Simplemente hagamos las cosas de una forma diferente, adelantándonos a las necesidades de los usuarios.

Perseguir la excelencia es el fin en el contact center, en donde hablar de calidad es incluir el aspecto emocional en la mejora de la experiencia de cliente. Los indicadores de calidad ofrecida, calidad percibida y satisfacción del cliente se mantienen, pero los objetivos por operaciones son cada vez más exigentes y la tecnología que facilita la medición y control más sofisticada.

Y hoy en día la calidad estandarizada se ha convertido en un factor higiénico, ya no es suficiente para diferenciarse al fidelizar al cliente. Un ejemplo claro es que el 80% de los clientes que cambian de marca consideran que están satisfechos, pero que les falta algo. La satisfacción de un cliente ante una interacción con la marca es un indicador de calidad, pero no nos sirve para medir su experiencia.

El enfoque de Experiencia de Cliente da respuesta a este problema, considerando que el cliente toma sus decisiones no sólo basándose en elementos racionales, sino también acorde a sus intenciones, emociones y experiencias vividas con la marca.

Actualmente es crucial saber cómo se siente el cliente cuando interactúa con la marca, qué es lo que verdaderamente desea y piensa y cómo lo compara con lo que otras marcas y organizaciones hacen. El objetivo es construir una buena relación con el cliente, basada en las emociones positivas que construyen confianza, para de esta manera conseguir fidelizarlo. Hay que pensar en generar emociones que trasciendan del producto o servicio básico. Por eso ahora los contact center partimos de la premisa que “experiencia” no es lo mismo que “satisfacción”. En este proceso las empresas han dirigido sus estrategias a la mejora de la experiencia de cliente, intentando extraer el máximo de insights del consumidor.

En definitiva, Customer experience gira en torno a las emociones que nos vinculan a nuestros clientes. Por ello es necesaria una ejecución precisa y adaptada a cada producto o servicio y el desarrollo de las capacidades necesarias para superar las expectativas de los clientes, cada vez más exigentes y adaptados a las nuevas tecnologías.



EL FUTURO ES AHORA, DE CLIENTES A FANS.

Pedro Mateos

Customer Experience, Digital Transformation and New Mobility Services Director en Volkswagen

Bienvenidos a la cuarta revolución industrial. Bienvenidos a un mundo en continua transformación. Bienvenidos a una realidad disruptiva. Así han sido los últimos años, así será el 2020 y los años venideros. También, para los Contact Centers.

Enmarcada en la realidad de esta evolución, hemos de entender un Contact Center muy distinto al que todavía nos encontramos en la mayoría de empresas. El Contact Center ha de ser un integrante más de la compañía, formar parte de su ADN, ser un aliado de los retos de la marca y que no se entienda como un departamento único y estanco.

Hemos de convertir los Contact Center en un elemento clave para la consecución y fidelización de clientes de la marca a través de una excelente experiencia en cualquiera de sus interacciones. En definitiva, lograr convertir clientes en auténticos fans.

¿QUÉ PREGUNTAS DEBERÍAMOS HACERNOS?

Así que las cuestiones que deberíamos plantearnos es: ¿cuál es el motivo y necesidad real por la que una persona acude a un Contact Center? ¿Qué espera? ¿Podemos ayudarlo de otra manera para evitar que tenga la necesidad de acudir o, por el contrario, es un canal que le da realmente al cliente un valor agregado? ¿Es un punto de información, de reclamación, de venta, de detección de insights, de escucha al cliente, de puerta abierta y de diálogo con la empresa?

Esta revolución que comentábamos al principio implica también una evolución en el concepto de lo que es un Contact Center. Las empresas hemos empezado a poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos y nos hemos dado cuenta de que es un cliente exigente con mayores expectativas en una nueva sociedad que quiere y necesita de nosotros:

- Que seamos capaces de anticiparnos a sus problemas y necesidades.
- Que los ayudemos a tomar la mejor decisión. Y no para nosotros como empresa, sino a ellos como usuarios.
- Que demos respuestas inmediatas.
- Y en cualquier momento del día durante los siete días de la semana.
- En su canal de preferencia, en una conversación bidireccional y omnicanal.
- De una manera simple.
- Que los conozcamos. Pero que respetemos su privacidad.
- Y aún, es más, en ocasiones, que no tenga ni que acudir a un Contact Center, que él mismo pudiera autogestionar sus dudas y necesidades.
- Que nos pueda dar feedback y su (in)satisfacción con el servicio ofrecido.

Y, lo más importante, es que si no hemos empezado ya a construir las bases de cómo queremos relacionarnos con nuestros clientes en este entorno, no vamos a estar a la altura de lo que esperan y necesitan de nosotros.

Por lo tanto, para lograrlo, el Contact Center ha de ser capaz de:

- Tener autonomía en las decisiones.
- Ser proactivos y ágiles.
- Estar integrado en el Customer Journey del cliente
- Gestionar nuevos canales que faciliten el contacto de los clientes con la marca
- Disponer y generar información centralizada y accesible
- Contar con un tono y estilo propios fácilmente identificable con la marca
- Ver oportunidades de negocio
- Facilitar un único mensaje como empresa, sin informaciones contradictorias
- Retroalimentarse con los distintos departamentos
- Automatizar los procesos e interacciones que no posean valor agregado
- Utilizar el data sharing para mejorar la experiencia y el conocimiento.

Lo que nadie puede negar es que esta nueva relación cliente-empresa viene marcada por la tecnología: asistentes virtuales, redes sociales, entorno móvil y cloud, omnicanalidad, big data, reconocimiento de voz... La relación vendrá marcada por la confluencia de tecnologías y por el uso de esta por parte del cliente y de la compañía.

Más concretamente en el sector de la automoción, donde la industria automovilística está evolucionando con nuevos servicios, hacia el coche eléctrico, autónomo, compartido y conectado, a la par lo ha de hacer con todas las piezas que integran ese nuevo escenario, entre las que se cuenta el Contact Center, y donde la tecnología juega un papel fundamental

EL RETO DE LA ÉTICA

Sí, pero también ha de ser una tecnología humana. Fácil de utilizar. Y transparente y ética. Hemos de conocer a nuestros clientes, pero con datos merecidos y respetando su privacidad. Es una frontera que hemos de ser capaces de definir muy bien conjuntamente, hasta qué punto podemos y debemos conocer a nuestro cliente para darle un servicio hiperpersonalizado y hasta qué punto el cliente quiere que conozcamos de él.

Hemos de convertir los Contact Center en un elemento clave para la consecución y fidelización de clientes de la marca a través de una excelente experiencia en cualquiera de sus interacciones

Que se sienta cómodo relacionándose con nosotros porque seamos capaces de hacerle sentir, y porque realmente así sea, que nos importa y que somos respetuosos con él. Solo si logramos que confíe en nosotros y seamos merecedores de esa confianza lograremos establecer un vínculo duradero y real. Y que nuestros clientes se conviertan en fans de nuestra marca.

En definitiva, hemos de ofrecer nuevos servicios de calidad con una clara disminución de los tiempos de respuesta y con un valor diferencial en un mercado en continua competición y con nuevos y distintos actores. Con una presión de costes en las que el Contact Center ha de ser una oportunidad de negocio entendida como servicio al cliente y no como un gasto, sino como una inversión.

#tendenciasAEERC2020



Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

LOS EXPERTOS EN
RELACIÓN CLIENTE
OPINAN SOBRE EL



| www.aeerc.com |

