

# Observatorio 2022 Contact Center



**aeerc**...

Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes

Patrocina:

**odigo**



#tendenciasAEERC2022



Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes



# índice



Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes

**2022, NO EMPEZAMOS DE CERO; TENEMOS QUE LIDERAR EL CAMBIO**

**José Francisco Rodríguez**, Presidente de la AEERC

**LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE HAN AUMENTADO Y ESE NIVEL ESTÁ AQUÍ PARA QUEDARSE**

**María Luisa Merino Nájera**, Gerente de la AEERC

**2022, INICIO DE LA NUEVA “ESTRATEGIA EUROPEA SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD”**

**José Luis Goytre y Marisol Peñafiel**. Director y Coordinadora del Proyecto Discatel de la AEERC

**DATOS AL SERVICIO DEL CLIENTE: PRIMEROS PASOS EN CUSTOMER EXPERIENCE**

**Herenia Casas**, Head Customer Satisfaction Adevinta

**TRANSFORMANDO EL MODELO DE GESTIÓN PARA ADAPTARNOS A LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN Y LA ROBOTIZACIÓN DE LAS OPERACIONES**

**Juan Manuel Vaquero**, Director General ADI Consulting

**HIPER-PERSONALIZACIÓN: EMPLOYEE-CENTRIC CONTACT CENTERS**

**Raquel Serradilla**, Vicepresidenta de la AEERC

**PANDEMIA, TELETRABAJO, OMNICANALIDAD, IA, NUEVAS LEYES... Y ¿DIMENSIONAMIENTO?**

**Angel Vázquez García**, Socio Director Analytical Tribe - Grupo eCUSTOMER

**EL APASIONANTE RETO DE LA MOVILIDAD**

**Arantxa Hernando**, Directora de Business Transformation & Customer Experience Arval

**UN IMPULSO PARA LOS NUEVOS RETOS**

**Susana Vázquez Valle**, Directora Operaciones Multirriesgo Asitur Asistencia

**MÁS VELOCIDAD, MÁS TECNOLOGÍA, MÁS EFICIENCIA... LA CARRERA NO SE PARA**

**José María Pérez Mélber**, Director General ATENTO EMEA | Vocal de la AEERC

**EXPERIENCIA... SIN MÁS**

**Gregorio Pantoja**, Vicepresidente AEERC. Dir. Digital Sales & Service Banco Santander

**SELECCIÓN DE TALENTO: PRESENTE Y FUTURO**

**Roberto Pérez**, Responsable de Formación y Calidad Becallgroup

**ATENCIÓN AL CLIENTE DIGITAL: LA GRAN TENDENCIA PARA 2022**

**Javier Castro**, CEO BeeDIGITAL

**BIENVENIDOS A LA TECNIFICACIÓN TOTAL**

**Eduardo Rodríguez Rolle**, Director Bosch Service Solutions España

**NEXT SALES GENERATION IN CONTACT CENTERS.**

**Carolina Calvo Fariña**, Head of Customer Relations Tire Solutions EMIA  
Bridgestone Mobility Solutions

**CARROS DE LA HABANA**

**Pedro García Tesón**, Director del Contact Center Digital en CaixaBank. Vocal AEERC.

**HUMANIDAD vs HUMANIZACIÓN**

**Irma Reginaldo Albesa**, Responsable de Contact Center Centro de Oftalmología Barraquer

**LA ATENCIÓN HUMANA ESTÁ PARA QUEDARSE!!!**

**Esmeralda Mingo García**, Vocal AEERC. CEO España y Latam COMDATA

**APROVECHANDO LOS CAMBIOS**

**Beatriz González**, Subdirectora Desarrollo Nuevos Negocios Correos y Telégrafos | Vocal AEERC

**¿PUEDEN SER LOS CONTACT CENTER TECNOLOGÍA HUMANITARIA?**

**Carlos Capataz**, Director de Servicios Tecnológicos Digitales Cruz Roja

**2021, AÑO DE TRANSICIÓN, REFORMA Y TRANSFORMACIÓN EN LOS CONTACT CENTERS**

**Miguel Matey Marañón**, CEO Emergia. Vocal AEERC.

**EL CAMINO DEL CONTACT CENTER HACIA LAS ORGANIZACIONES LÍQUIDAS**

**Jorge Honorio Domínguez González**, Head of Phone Channels Endesa

**CLIENTELA INTERNA Y CLIENTELA EXTERNA ¿TAN DIFERENTES?**

**José Enrique Rey Sánchez**  
Socio Cooperativista Responsable SIEC EROSKI

**¿AHORA SÍ! EL CLIENTE EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA.**

**Rui Sousa Marques**, CEO GoContact

**6 TENDENCIAS TRANSFORMADORAS DE LOS CENTROS DE CONTACTO**

**José Antonio Vilaro Rama**, Head of Customer Solutions Services GT Motive S.L.

**LA INMEDIATEZ Y UNA ESTRATEGIA OMNICANAL, HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA UN CALL CENTER DE ÉXITO TRAS LA PANDEMIA**

**Eduardo Abreu**, Director de Operaciones HomeServe

**LOS RETOS DE LA ROTACIÓN EN EL CONTACT CENTER**

**Fermín Iribertegui Urroz**, Director Global Clients Operations Hotelbeds

**LA TRANSFORMACIÓN BASADA EN LA CALIDAD. PROYECTO Q100**

**Alfredo Villanova Barluenga**, Director Gerente Ibercaja Connect

**¿CUÁNTO VALEN LAS EMPRESAS DE NUESTRA INDUSTRIA?**

**Manuel Sole**, Vicepresidente AEERC. Head of Customer Service & Telesales IBERDROLA

**¿QUÉ HABILIDADES ESENCIALES HA DE TENER UN RESPONSABLE DE UNA PLATAFORMA EFICIENTE?**

**Laurent Etcheverry**, Director general IFAES

**INVERTIR EN EXPERIENCIA DE CLIENTE PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA**

**Susana Sánchez**, Directora General ILUNION Contact Center BPO

**LA IMPORTANCIA DE LA CIBERSEGURIDAD PARA PROTEGER AL CLIENTE**

**Rosa Díaz**, Directora General INCIBE (Instituto Nacional de Ciberseguridad)

**AFRONTAR NUEVOS RETOS DE LOS CLIENTES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN. INNOVAR PARA TRANSFORMAR. DIFERENCIACIÓN Y DISRUPCIÓN A TRAVÉS DE LA EXPERIMENTACIÓN Y LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS INNOVADORAS**

**M<sup>a</sup> Ángeles Domínguez Santalla**, Dir. OL Multichannel Inetum

**LA ACCESIBILIDAD UNIVERSAL: NUEVO RETO EN EL SECTOR DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Cristina González Hipólito**, Directora General Fundación Integralia DKV

**CÓMO SERÁ EL FUTURO DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

**Sandra Gibert Solans**, CEO Spain & Latam Intelcia

**CONTACT CENTER 2022: DIGITAL, TRANSVERSAL Y BASADO EN DATOS**

**Ana Isabel Queipo**, Directora de Operaciones IRIS GLOBAL

**¿QUÉ PENSAMOS QUE PASARÁ EN 2022?**

**Miguel Angel Pastor**, Director Comercial I.S.G.F.

**DE LA MEDICIÓN OMNICANAL AL ECOSISTEMA ANALÍTICO INTEGRAL DEL CLIENTE.**

**José Serrano**, Vicepresidente AEERC. CEO de IZO

**ÉXITO SOSTENIBLE CON NUESTROS CLIENTES: ELEGIMOS SOSTENIBILIDAD TODOS LOS DÍAS**

**Pedro Torres**, Customer Care Center Manager en España, Andorra y Portugal KONE

**CUSTOMER EXPERIENCE VS EMPLOYEE EXPERIENCE**

**Carlos Sanchez Sanz**, Customer Experience & Mobility Manager KIA

**DIGITALIZACIÓN ¿TENDENCIA O NECESIDAD?**

**Enrique García Gullón**, CEO EMEA Konecta

### GENERANDO EXPERIENCIAS MEMORABLES.

**Mercedes Chalbaud Bereza**

Directora de Desarrollo de Negocio Lanalden

### ¿DÓNDE QUEDAN LAS PERSONAS TRAS LA DIGITALIZACIÓN?

**Silvia Chiva Pastor**, Service & Quality Global Director  
LeasePlan Corporation N.V.

### LO QUE EL CLIENTE ESPERA DE UNA EMPRESA DIGITAL

**Jesus Núñez**, Director ejecutivo Ventas & Distribution  
de Liberty Seguros en Europa

### UNA EMPRESA SANA ATIENDE MEJOR AL CLIENTE

**Vicente de los Ríos Medina**, CEO de Líderes y Digitales

### LA INFORMACIÓN Y SU PROTECCIÓN, VECTORES BÁSICOS DE GESTIÓN EN UN CONTACT CENTER

**Alberto Vielba**, Director MADISON BPO Contact Center

### EL CLIENTE COMO LÍDER DE LA EXPERIENCIA OMNICANAL

**Irene Martín Martín**, Customer Experience &  
Operations Strategy Manager Makro España

### VOICEBOT, CONCEPTO HÍBRIDO, VOZ Y PROCESOS AUTOMATIZADOS

**Roberto Robles**, Director Corporativo de Tecnología y  
Soluciones de Negocio Markt Global Services

### 5 PREDICCIONES SOBRE CX Y EX PARA 2022

**Jose Luis Quintero**, Professional Services Manager  
MEDALLIA

### EL RETO DE HUMANIZAR LOS PROCESOS

**Susana Vinuesa**, Responsable de Prestaciones a Bienes  
Autos&Hogar y Att. Al Cliente Mutua MMT Seguros

### ¿2025? “SUPER PERSONALIZACIÓN” y “SEGURIDAD”. DOS ELEMENTOS CLAVE EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

**Marco Piña**, Sales Enterprise Director Southern Europe  
Nuance Communications

### LO DIGITAL PRIMERO: 2022, EL AÑO DE LA IA CONVERSACIONAL

**Javier Llosá**, CEO ODIGO

### LA SEGURIDAD, EL VALOR DIFERENCIADOR PARA NUESTROS CLIENTES

**Petri Alonso Gómez**, Managing Director Sector Banca  
y Seguros Grupo OESIA

### TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

**Santiago Muñoz-Chápoli Oriol**, Socio Fundador ON  
Soluciones

### HEMOS ESTADO HACIENDOLO MAL

**Miguel Angel Carrasco**, Director Servicio al Cliente  
B2B Orange España

### TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONTACT CENTER

**Maite Font**, Directora del Contact Center de Pelayo.  
Vocal AEERC.

### TUS CLIENTES HABLAN. UPBE ESCUCHA

**Pablo Enciso**, CEO Predictiva

### EL PAPEL DE LOS CONTACT CENTER EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

**Estefanía García Rodríguez**, Business Development  
Manager Prosegur - AVOS Contesta

### RACIONALIZACIÓN DEL SALTO TECNOLÓGICO: DE LA INCORPORACIÓN A LA ADOPCIÓN

**Cesar Antonio Lopez Benito**  
Director Centro de Operaciones del Paciente  
Quironsalud

### CALL CENTER EN LOS NUEVOS ENTORNOS

**Belen Yome Ochoa**, Directora de Operaciones  
Race Asistencia

### EVOLUCIÓN EN LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

**Javier Marín Martínón**, Director Comercial, Clientes y  
Fidelización. Renfe

### EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA POSVENTA

**Ana María Cano Borrego**, Gerente de Atención al  
Cliente Renfe Viajeros

**DEL CONTACT CENTER AL EXPERIENCE CENTER PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE NUESTROS CLIENTES**

**Yolanda Martín Siguero**, Gerente Senior Centro de Relación con el Cliente. Dirección Experiencia de Cliente Repsol

**¿TENEMOS QUE PONER NOS A DIETA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?**

**David Sánchez de Miguel**, Head of Marketing Sabio

**DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE.**

**Raúl Fernández**, Spain Customer & Digital Services Director at Sage. Vicepresidente AEERC.

**EL INTRAEMPRENDIMIENTO COMO PALANCA CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS**

**Ángel Uzquiza**, Director Corporativo de Innovación Santalucía

**LA TECNOLOGÍA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR DE LA EXPERIENCIA DEL CONTACT CENTER**

**Oscar Sánchez Martínez**, Experto de Negocio Securitas Direct

**TELETRABAJAR EN SOLEDAD. TELETRABAJO POST COVID**

**Bernard de la Ossa**, Responsable de la Prestación del Servicio Hogar. Seguros Lagun Aro

**CUANDO LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO TE DEFINE COMO MARCA**

**David López Pitts**, Director Comercial y de Marketing Sitel Spain

**LO MÁS RELEVANTE Y TRANSFORMACIONAL**

**Agustí Molías**, Director General Contact Center Institute - Smartcex

**2022 ¿Y AHORA QUÉ?**

**Alejandro González Bedoya**, Director General STREAM MOBILE

**ECOMMERCE, PERSONAS Y PROCESOS. EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA**

**Juan Brun**, General Manager Spain y Portugal Cluster Transcom

**TELETRABAJO...Y ¿AHORA QUÉ?**

**Alejandro Vigil Casco**, Vocal AEERC. CEO Triangle Solutions

**LA EXPERIENCIA CLIENTE ES TENDENCIA**

**Maria José Basanta Felpeto**, Directora Corporativa de Experiencia Cliente Vithas

**¿SOMOS LAS EMPRESAS DIGITALMENTE MADURAS?**

**Pedro Mateos**, Director Experiencia de Cliente, Transformación Digital y Nuevos Servicios de Movilidad VOLKSWAGEN Group España Distribución

**DEL HUB EUROPEO MULTILINGÜE AL EQUIPO ANYWHERE**

**Marta López**, CCO Webhelp



Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes

Nos enfrentamos en 2022 a un año que podríamos definir como año cero, fundamentalmente por tres factores que considero relevantes destacar. El primero es que la reciente pandemia ha cambiado completamente el escenario económico y de consumo de nuestra sociedad, de manera que podemos considerar que pocas cosas se parecen a lo que teníamos antes de la pandemia ella; el segundo aspecto que hará hace diferente el 2022, es el grado de incorporación a nuestras vidas de nuevas tecnologías e innovaciones, que han ido variando apoyados en la digitalización, la propuesta de valor que hacen las empresas y marcas; el tercer aspecto, para mí el principal, somos nosotros, las personas, los clientes, los consumidores los que hemos visto como se han modificado nuestras prioridades, formas de relacionarnos y el uso de los canales de compra o consumo.

En definitiva, grandes cambios para todos y por tanto también para las empresas con servicios de atención al cliente y Call Center's, que han destacado durante esta reciente pandemia, por haberse convertido en prioritarios para la economía, sin los que probablemente, los efectos negativos en la economía del COVID19, aún habrían sido peores.

## PRÓLOGO

Avanzado el proceso de vacunación esperamos que este año 2022 nos permita hacer uso al 100% de los doce meses para acelerar la recuperación y apoyados en los importantes cambios que la digitalización ha creado en estos últimos dos años, el nuevo año sea también el de la consolidación como sector esencial el de la industria de los Contact Center.

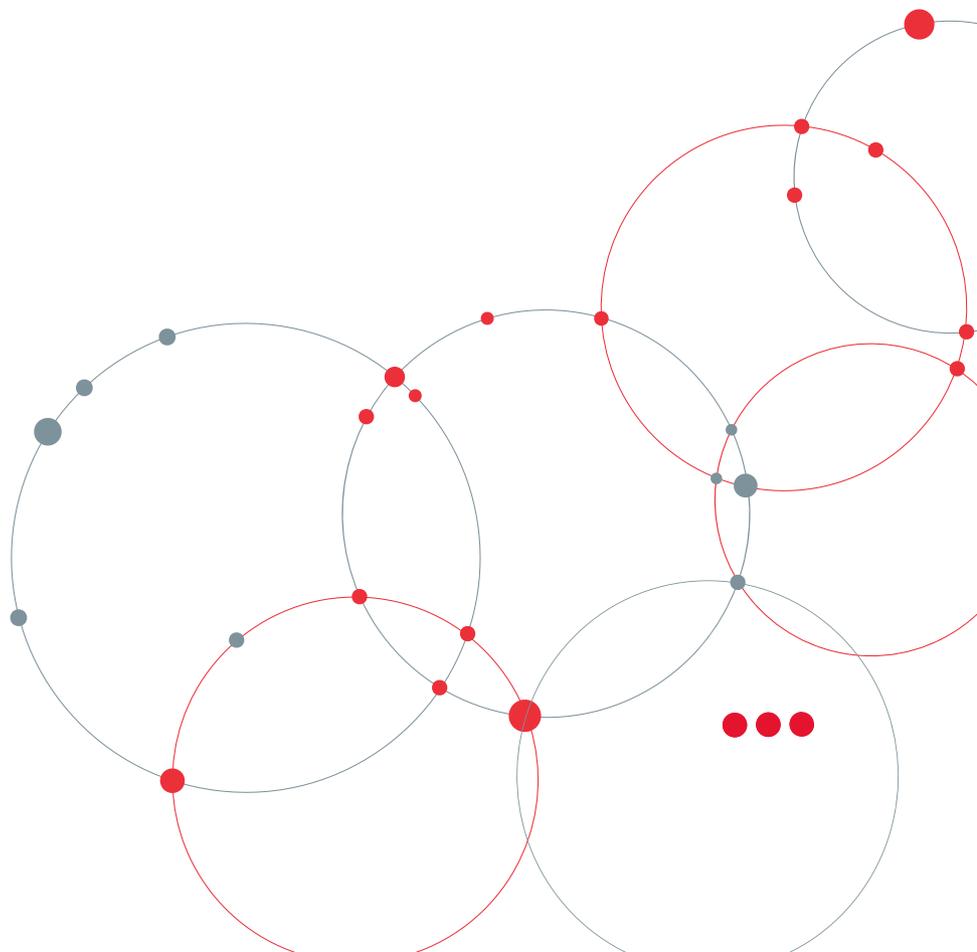
Este Observatorio Contact Center 2022 que hoy presento desde la Asociación Española de Expertos en Relación con Clientes, 4ª edición del Libro de Tendencias, queremos que sea un mirador donde, desde la observación de los acontecimientos, profesionales y expertos de primer nivel, puedan vislumbrar su pensamiento en relación con lo vivido y a lo que según su opinión nos vendrá, y puedan compartir su perspectiva para este año que todos aspiramos a que se convierta en el de la recuperación.

No quiero finalizar esta introducción sin agradecer a todos y cada uno de los CEO's, directores generales, Inversores y responsables de los servicios de atención al cliente por su contribución a esta industria, que se ha posicionado como innovadora y de futuro para la economía española y a todos los autores que de manera desinteresada han colaborado con la AEERC en la elaboración de este libro.

José Francisco Rodríguez  
Presidente AEERC



Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes





**José Francisco Rodríguez**  
Presidente de la AEERC

## 2022, NO EMPEZAMOS DE CERO; TENEMOS QUE LIDERAR EL CAMBIO

La batalla por la lealtad del cliente no ha hecho más que empezar. A medida que los canales y la digitalización avanzan, las decisiones de compra cambian y los comportamientos de compra anteriores se derrumban, y se vuelve cada vez más importante construir relaciones efectivas con los clientes; efectivas y también afectivas desde el punto de vista emocional. La fidelización se enfrenta a desafíos crecientes y tanto los criterios de flexibilidad como de agilidad en la ejecución, son claves, por lo que la tecnología y el análisis cobran una importancia muy relevante.

Este año vamos a asistir cada vez más a cómo en los mercados lanzarán productos cada vez más comparables, de manera que la logística o precio, van a cobrar mayor peso. Vamos hacia un mercado en el que los costes de cambio de marca para el cliente serán más reducidos, en general provocado por la digitalización. Realmente ya no hay forma de esconderse del cliente, lo que hace que sobresalir en experiencia del servicio en los canales de atención, sea una de las claves para este año 2022.

Pero las estrategias de modelo de negocio para nuestra industria no se pueden basar exclusivamente en programas de excelencia en el servicio, sino que vamos a tener que revisar y definir proyectos para evitar o eliminar los contactos innecesarios. Dicho así parece sencillo, pero 2022 marcará una apuesta por optimizar las interacciones, y hacerlo desde la definición del producto o servicio y quizás la clave esté en definir procesos mucho más intuitivos para el cliente.

El año que llega y después del gran acelerón que han supuesto estos dos años debido a la pandemia, tiene que ser un año donde el autoservicio se universalice en nuestro sector. Sin duda, ha pasado a ser un servicio con buena valoración por parte de los clientes, siempre y cuando sea intuitivo y resolutivo. Tenemos que avanzar en desviar los contactos transaccionales a la autoayuda automatizada. Algunos pensareis que ya hemos conseguido grandes avances en esta materia, pero desde mi punto de vista tenemos que pasar a la segunda fase con los bots y RPA's y asumir nuevas interacciones con mayor complejidad, es el futuro con y sin regulación.

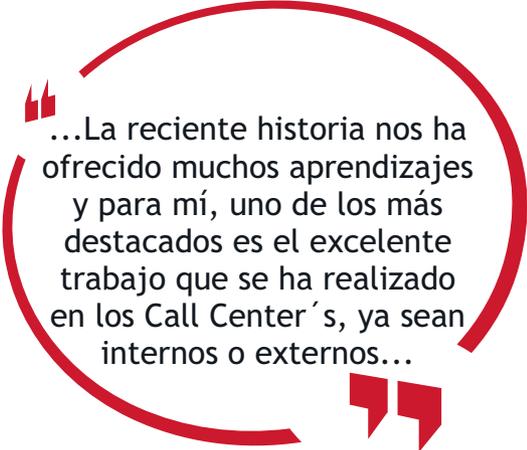
Hay un tema que no quiero dejar pasar y es el referido a la organización. Somos probablemente uno de los sectores que más innova y se transforma, pero en términos de organización del trabajo, tenemos que

...2022 marcará una  
apuesta por optimizar las  
interacciones y la  
segmentación  
avanzada...

aprovechar este nuevo ciclo postpandemia y el 2022 para replantearnos temas de sencillos como es la organización de equipos, tanto en número como en dependencia funcional o jerárquica. Creo que tenemos datos únicos y valiosos sobre los clientes, independientemente del canal a través del cual interactúan, la frecuencia de su interacción o sus necesidades específicas. Aprovechar estos datos no solo para crear segmentos significativos y procesables que impulsen una experiencia de cliente, sino para hacerlo también internamente, con criterios de flexibilidad.

Y al hilo de la segmentación, una pequeña referencia a los de alto valor. En, 2022 hay que poner foco en los clientes de alto valor. Las marcas que destacan en atención al cliente tienen programas transversales para los clientes de alto valor, en los que deben estar incluidos criterios de atención. La competencia por el cliente se va a centrar cada vez más en los clientes de valor, la propia situación económica que previsiblemente vamos a tener este año, va a propiciar que las marcas deban “cuidar” este segmento. Desde el Contact Center, podemos contribuir desde muchos puntos de vista, como es simplificar la atención de estos clientes, anticipar necesidades, comunicaciones proactivas de valor, minimizar las barreras de acceso a canales y personalización.

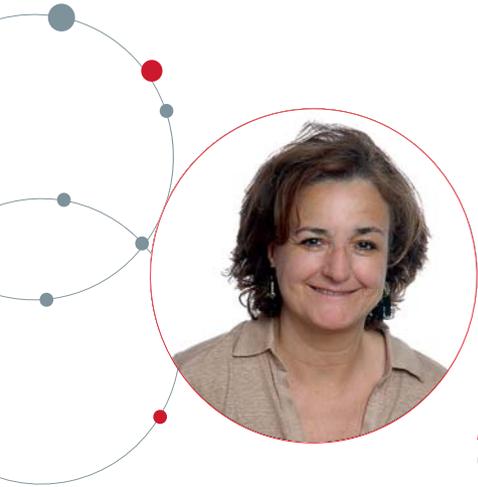
La reciente historia nos ha ofrecido muchos aprendizajes y para mí, uno de los más destacados es el excelente trabajo que se ha realizado en los Call Center´s , ya sean internos o externos. Pero hemos hablado ya mucho sobre este gran trabajo que han realizado las empresas apoyándose en tecnología y sobre todo en sus equipos de personas. Este año va a caracterizarse por una necesaria consolidación de las empresas o áreas de Call Center. Además de las inversiones en tecnología y formación estos próximos años van a favorecer que las marcas trabajen con múltiples centros de contacto, y lo tienen que hacer por diferentes razones, como son asegurar niveles de riesgo, atención especializada, especialización en canales, relevancia de nuevos nichos como el recobro, atención técnica, back office, etc. Los niveles de servicio,



...La reciente historia nos ha ofrecido muchos aprendizajes y para mí, uno de los más destacados es el excelente trabajo que se ha realizado en los Call Center´s , ya sean internos o externos...

son más críticos que nunca, no lo duden y asegurarlos tiene que ser una obsesión y para el caso de las empresas que aún no han externalizado la atención telefónica, 2022 va a ofrecer la oportunidad de innovar en modelos de atención híbridos, con call center´s internos y externos, favorecido además por la posibilidad del teletrabajo. La puesta por estos modelos híbridos internos/externos, permite que el centro interno sea el punto de referencia para la calidad e incluso para asumir interacciones más complejas de manera que el socio externo pueda proporcionar rentabilidad y flexibilidad.

Finalmente, 2022 tiene que ser también un avance para el equipo humano, pero quizás ya no tanto en términos de formación, motivación o incluso incentivación. Creo que tenemos que desarrollar nuevas iniciativas para dotar a los operadores y agentes del Contact Center para que puedan tener mayor autonomía en su desempeño diario, y contribuir a los resultados de la marca, creando momentos de placer, o lo que yo llamo “salirse del guion”. Es difícil hacerlo solo por procedimiento, tiene mucho más que ver con la selección y la formación en valores y cultura y por supuesto, con la definición de criterios de mínimos y máximos. Las experiencias wow en un Call center se pueden convertir en virales, pero, sobre todo, consolidan una imagen de la marca que representamos.



## LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE HAN AUMENTADO Y ESE NIVEL ESTÁ AQUÍ PARA QUEDARSE

María Luisa Merino Nájera  
Gerente de la AEERC

En un mundo digital que evoluciona tan rápido, el nivel a alcanzar para una gran experiencia de cliente es cada vez más alto. Cuando nos golpeó el COVID, las expectativas de los clientes se transformaron de manera drástica y radical. Los clientes de hoy ya no basan su lealtad en el precio o el producto; en cambio, son leales a las empresas en función de la experiencia que reciben. Muchas tienen que ver con la accesibilidad 24/7, con un servicio al cliente excelente, o con entregas en 24 horas. Adaptarse a los mismos cambios que enfrentan los clientes es clave para una empresa en la era post-covid.

Han sucedido muchas cosas desde el año pasado, muchas tendencias han continuado y evolucionado, pero si hay algo que nos confirmase 2021 es que la nueva forma de hacer negocios está aquí para quedarse y estas expectativas tan altas van a seguir subiendo. Hoy, la Experiencia de Cliente es todavía más importante a la hora de decidir la empresa que prefiere el consumidor, y ya está por encima del precio. Hasta el 86% de los clientes pagaría más por una mejor experiencia de cliente, según PwC. Ha eclipsado incluso al producto.

**Una Experiencia de Cliente Productiva y Predictiva:** Nos encontramos ante a una Experiencia de Cliente innovadora que ha permitido ofrecer al cliente lo que quiere y anticiparse a lo que pueda querer, adelantándose a sus necesidades. Las marcas necesitan entender lo que están buscando los clientes, con el agravante de que sus conductas son cada vez más cambiantes.

Una ayuda fundamental es la rápida adopción digital. El año pasado vimos una mayor confianza y comodidad con la Inteligencia Artificial y ha estado ayudando a los equipos de CX a cumplir con demandas inusualmente altas. Según McKinsey, se ha acelerado la digitalización del servicio al cliente ganando entre tres y hasta cuatro años, y no hay signos de que esto frene. El cliente quiere que sus relaciones con la marca sean lo más rápidas y fáciles posibles y, para él, la automatización es sinónimo de comodidad, añadiendo velocidad y eficiencia.

Los clientes esperan tiempo real, proactividad y personalización. Y para lograrlo, es indispensable conectar toda la información del cliente para tener una foto completa. Se necesitan agentes virtuales predictivos, amparados por la inteligencia artificial y que permitan adivinar lo que el cliente quiere.

“...si hay algo que nos confirmase 2021 es que la nueva forma de hacer negocios está aquí para quedarse ...”

Se trata, en definitiva, de personalizar las interacciones de los clientes y anticiparse a sus necesidades; previniendo problemas antes de que ocurran y logrando que la relación sea más rápida y fácil.

**La empatía como impulsora de la experiencia del cliente:** Para brindar una buena experiencia al cliente hay que comprender cómo se sienten actualmente cuando interactúan con la empresa. La empatía es fundamental cuando se trata de ofrecer una experiencia de cliente de primer nivel. Y esto es especialmente cierto en este panorama post-covid: la pandemia ha agregado una carga cognitiva significativa a los clientes e incrementado la necesidad de aumentar tanto la facilidad como la conexión emocional en el recorrido del cliente.

Los clientes no se toman el tiempo de trabajar con obstáculos, oyen de las interacciones complicadas. Quieren ser entendidos y tratados como individuos, y para eso es necesario poner el foco en el contexto. Sin el contexto, cualquier esfuerzo por entender las preferencias, comportamientos y necesidades únicos de cada uno de los clientes, será en vano. no se trata de "oír" sino de "escuchar" lo que están pidiendo los clientes.

**Armonizando la humanidad y la automatización:** Los clientes siempre han esperado un servicio rápido y cercano que les ayude a resolver sus problemas, pero ahora ya esperan un servicio personalizado que minimice cualquier tipo de fricción o estrés. Lo que supone que las compañías deben anticiparse a las necesidades del cliente, que el "café para todos" no es siempre válido y que los humanos, al final, quieren conectar con otros humanos que empaticen con sus problemas. Es decir, que además de adoptar la Inteligencia Artificial más avanzada, necesitamos equipos que sean capaces de presentar soluciones y ofrecer momentos personalizados.

Las marcas que tienen una mayor puntuación por ser diferentes son aquellas que conectan con los usuarios a nivel emocional y que establecen las tendencias del

mercado. Este año, las empresas deberán encontrar una forma de armonizar sus esfuerzos de automatización con la humanidad. La gente quiere conectar con gente, con agentes empáticos, por lo que las políticas de RRHH siguen siendo tan importantes como siempre para mantener equipos inspirados y centrados en las tareas para las que realmente aportan valor.

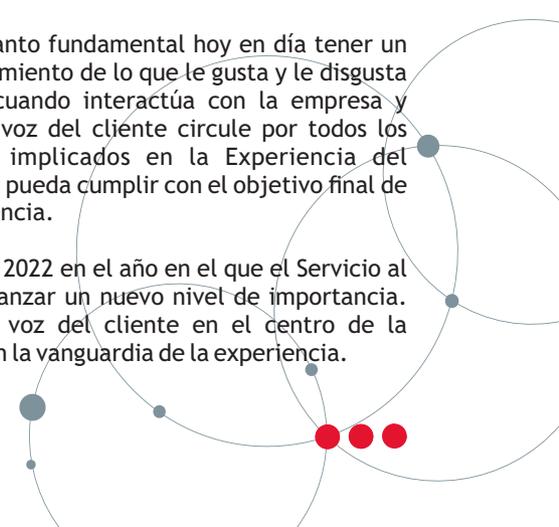
No se trata de automatizarlo todo (cuanto más tecnológicamente avanzadas se vuelven las marcas, más personas anhelan la interacción humana) pero tampoco de abandonar este tipo de tecnologías por completo. Si no de encontrar el punto perfecto de colaboración entre los agentes virtuales y los agentes humanos.

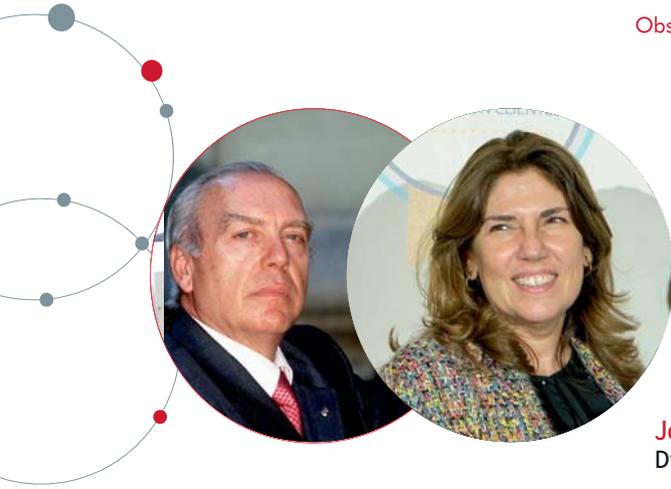
Se presenta una oportunidad para que estas organizaciones mejoren sus tecnologías existentes y encuentren formas de hacerlas más humanas, más conversacionales.

**El Servicio al Cliente, en el centro de cualquier negocio:** Gestionar la experiencia del cliente se está volviendo bastante complejo. Innovación, personalización, eficiencia, rapidez, atención 24/7, facilidad, experiencias emocionalmente resonantes, clientes con comportamientos cambiantes... y todo ello con "toque humano". Son muchos los factores que entran en juego.

Resulta por lo tanto fundamental hoy en día tener un profundo conocimiento de lo que le gusta y le disgusta al consumidor cuando interactúa con la empresa y hacer que esta voz del cliente circule por todos los departamentos implicados en la Experiencia del Cliente para que pueda cumplir con el objetivo final de una gran experiencia.

Esto convierte a 2022 en el año en el que el Servicio al Cliente va a alcanzar un nuevo nivel de importancia. Manteniendo la voz del cliente en el centro de la organización y en la vanguardia de la experiencia.





## 2022, INICIO DE LA NUEVA “ESTRATEGIA EUROPEA SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD”

José Luis Goytre y Marisol Peñafiel

Director y Coordinadora del Proyecto Discatel de la AEERC

El Proyecto Discatel de la AEERC en consonancia con el Plan Estratégico.

La **Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CNUDPD)**, adoptada por las Naciones Unidas en 2006, supuso un avance importante para los derechos de las personas con discapacidad: todos los Estados miembros son Parte en ella y es la primera convención sobre derechos humanos celebrada también por la UE.

Tras la Convención, la **Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020** niveló el camino hacia una Europa sin barreras. A través de las políticas de cooperación internacional, la UE también ha liderado el camino a escala mundial para promover la inclusión y la plena participación de las personas con discapacidad.

Pero pasados esos 10 años, en **marzo de 2021**, la Comisión Europea ha adoptado la nueva Estrategia sobre los derechos de las personas con discapacidad 2021-2030 con el objetivo de avanzar en que todas las personas con discapacidad en Europa:

- puedan hacer valer sus derechos humanos
- disfruten de igualdad de oportunidades y de participación en la sociedad y la economía
- puedan decidir dónde, cómo y con quién viven
- puedan circular libremente en la Unión, independientemente de sus necesidades de ayuda
- y no sufran discriminación

Esta nueva Estrategia reforzada tiene en cuenta la **diversidad de las discapacidades**, entre las que cabe mencionar las deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo, que a menudo resultan invisibles.

A tal fin, en la nueva Estrategia se establece un ambicioso conjunto de acciones e iniciativas emblemáticas en diversos ámbitos y se fijan numerosas prioridades, tales como:

- la accesibilidad: circular y residir libremente, pero también participar en el proceso democrático.
- la posibilidad de tener una **calidad de vida digna** y de vivir de forma independiente, puesto que la



Estrategia se centra especialmente en el proceso de desinstitucionalización, la protección social y la no discriminación en el trabajo.

- la igualdad de participación, dado que el objetivo de la Estrategia es proteger eficazmente a las personas con discapacidad contra cualquier forma de discriminación y violencia y garantizar la igualdad de oportunidades en la justicia, la educación, la cultura, el deporte y el turismo y el acceso a ellos, así como la igualdad de acceso a todos los servicios sanitarios y al empleo.
- el papel de la UE a la hora de dar ejemplo.
- el propósito de la UE de alcanzar los objetivos de esta Estrategia
- la promoción de los derechos de las personas con discapacidad a escala mundial

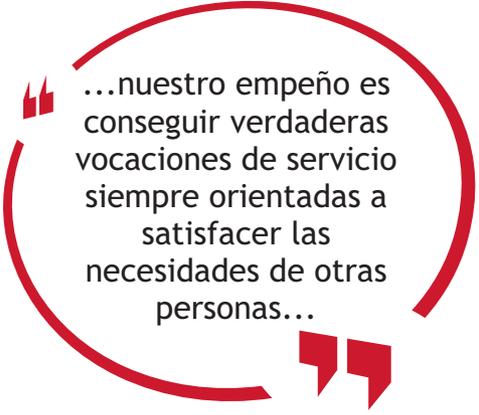
Por lo tanto 2022 será el año donde se desplegarán en todos los países y también en España, toda la normativa y legislación para articular y hacer más efectiva esta Estrategia.

De hecho, en junio se aprobó la **Ley 8/2021, de 2 de junio, por la que se reforma la legislación civil y procesal para el apoyo a las personas con discapacidad en el ejercicio de su capacidad jurídica.**

Por otro lado, solo hace unos días el secretario de Estado de Derechos Sociales del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, Ignacio Álvarez, ha asegurado que en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia “España Puede”, se pondrá en marcha el **“Plan España país accesible”**, con más de 167 millones de euros orientados a transformar de raíz nuestro paisaje, para que sea practicable a todas las personas sin excepciones.

Desde el Proyecto Discatel de AEERC trabajamos duro para conseguir muchos de los objetivos planteados en dicha Estrategia, buscando sobre todo que las personas con discapacidad tengan una **calidad de vida digna**, que a través de la formación puedan desarrollar su profesión, en esta actividad, para nosotros tan apasionante como es la relación con clientes y **acceder también a un empleo digno.**

En 2021, el Proyecto Discatel, coincidiendo con la nueva Estrategia Europea, y con el apoyo constante de la Fundación Vodafone, seguimos incrementando la formación de calidad en entornos de atención al cliente; hemos sumado 2 nuevos programas: Comunicación y Engagement Digital y un programa transversal sobre Incorporación y crecimiento profesional en la industria, a los 4 que realizamos el año anterior con un total de 18 cursos de formación muy especializada en Contact Center (Ver [www.discatel.es](http://www.discatel.es)).



...nuestro empeño es conseguir verdaderas vocaciones de servicio siempre orientadas a satisfacer las necesidades de otras personas...

Esta es **nuestra Misión** y en 2022 lo seguirá siendo: conseguir que más personas con discapacidad conozcan y accedan a las múltiples posibilidades de empleo que hay en esta actividad, que no para de crecer y que, como podrán comprobar en decenas de artículos de este libro, aunque la tecnología, las innovaciones y los avances son necesarios, **sin las personas que las desarrollen y las usen debidamente, nada será posible.**

Todo esto sabemos que es difícil, pero seguimos comprometidos en esta utopía: **insertar laboral y socialmente a personas con discapacidad en plataformas o por teletrabajo** y en el 2022 seguiremos trabajando en ello, con la Estrategia Europea sobre los derechos de las personas con discapacidad en nuestro horizonte.



## DATOS AL SERVICIO DEL CLIENTE: PRIMEROS PASOS EN CUSTOMER EXPERIENCE DE ADEVINTA SPAIN

**Herenia Casas**  
Head Customer Satisfaction  
Adevinta

Adevinta Spain es una compañía líder en marketplaces digitales, y una de las principales empresas del sector tecnológico del país. Sumamos más de 18 millones de usuarios al mes en nuestras plataformas, que se reparten entre los sectores más relevantes de la economía española: real estate (Fotocasa y habitacalia), empleo (InfoJobs), motor (coches.net y motos.net) y compraventa de segunda mano (Milanuncios). Nuestra vocación es la de crear conexiones perfectas: ponemos en contacto a personas que buscan y a personas que encuentran a través de nuestras plataformas digitales.

### ¿Cómo se traduce eso en nuestro día a día?

Cada uno de nuestros portales cuenta con un recorrido y unas necesidades concretas. No obstante, para todos nosotros la prioridad son nuestros clientes, que son igual de valiosos, independientemente de la plataforma a la que accedan. Por eso, desde todas las áreas de nuestra compañía -producto, técnico, ventas, operaciones, etc.- trabajamos con ahínco para ofrecer lo que nos gusta llamar “experiencias WOW”.

Para generar estas experiencias WOW, que superen las expectativas de los que requieren nuestros servicios, un elemento clave es obtener valor de los datos de nuestros usuarios para accionar mejoras que incrementen su satisfacción. Por la naturaleza de nuestro negocio, generamos (y almacenamos y gestionamos) datos en cantidades notables. Nuestro reto es: ¿cómo aprovechamos toda esta información? ¿Cómo la tornamos en conocimiento útil para los equipos? Desde el área de Customer Satisfaction, necesitamos conocer de forma continuada cuán satisfechos están nuestros clientes y

cuánto esfuerzo les supone hacer negocio con nosotros, entre otros aspectos. Para ello, obtenemos conocimiento concreto y accionable del CSAT (Índice de satisfacción) y del CES (Customer Effort Score), entre otros indicadores.

### Y, ¿cómo lo hacemos? ¿cómo obtenemos conocimiento concreto y accionable?

Hace un par de años comenzamos a dar los primeros pasos con el Plan CX (el plan que nos permite medir y comprender la experiencia que nuestros clientes tienen en nuestros portales para vehicular este conocimiento hacia la organización) y, a lo largo del tiempo, lo hemos ido iterando y mejorando. Entre otros aspectos, nos permite medir ambos indicadores (CES y CSAT), nutrirlos con información de negocio y mercado y poder obtener, como output, acciones concretas de mejora que impactan positivamente en la experiencia de nuestros clientes.

En este plan combinamos dos cadencias de medición. Por un lado, una medición continuada en base a la memoria del cliente que nos usa. Por el otro, una evaluación puntual justo tras la interacción del cliente con el producto y/o el servicio que queremos medir.

La medición continuada nos permite conocer cómo evolucionan los indicadores de satisfacción y esfuerzo a medida que vamos aplicando medidas correctoras, cambios en los productos y servicios o suceden eventos inesperados en nuestros negocios, a lo largo del tiempo. Es una medición que aporta más valor a medio plazo.

La medición puntual, en cambio, nos permite conocer la satisfacción de la experiencia reciente, en el corto plazo, justo tras la interacción del cliente. Por ejemplo, un cliente en Adevinta valora cuán satisfecho está tras cada llamada atendida en el servicio de atención al cliente o tras la visita de nuestro gestor comercial. También valoran las funcionalidades que utilizan en nuestras páginas como el sistema de alertas o la herramienta de publicación de anuncios.

Una vez disponemos de estos datos, los vinculamos a información de negocio (antigüedad del cliente, cuánta facturación nos supone, qué productos tiene contratados, etc.), de mercado (qué valoración hace de nuestra competencia, por ejemplo, en términos de satisfacción o recomendación)... Por último, relacionamos esta información con todas aquellas acciones intencionadas - key results, planes de trabajo, proyectos estratégicos, iniciativas...- y no intencionadas - como, por ejemplo, errores o caídas de servicio-.

Otro aspecto fundamental, es que estos procesos nos brindan la oportunidad de conocer mejor a nuestra competencia. Nos permiten obtener información relevante sobre cuán satisfechos están sus clientes a lo largo del customer journey que viven con ellos. Nuestros clientes son, en ocasiones, también clientes de nuestros principales competidores, así que su opinión y conocimiento nos permite entenderlos mejor. Por supuesto, también tenemos en cuenta estas valoraciones en la ecuación.

Combinando toda esta información, obtenemos el conocimiento accionable. Lo concretamos en un mapa priorizado de oportunidades. Lo confeccionamos con aspectos a resguardar y aspectos a desarrollar como focos prioritarios. Una de las matrices que más utilizamos combina precisamente valores que relacionan el CSAT y el CES.

### ¿Cómo lo aplicamos en la práctica? ¿Qué escenarios de negocio podemos construir con esta información?

Como explicamos al inicio de este artículo, cada portal en Adevinta tiene un grado de madurez diferente y nuestros clientes presentan necesidades distintas y concretas que

trabajamos por resolver, así que enfocamos cada situación de forma específica.

Revisando las últimas iniciativas, vemos que, en algunas ocasiones, hemos orientado nuestros esfuerzos de mejora hacia aquellos touchpoints que encontramos al inicio del customer journey. Un ejemplo ha sido la mejora del momento del registro inicial, que nos ha permitido ampliar la base de clientes que utilizan nuestras plataformas y ensanchar el funnel de uso.

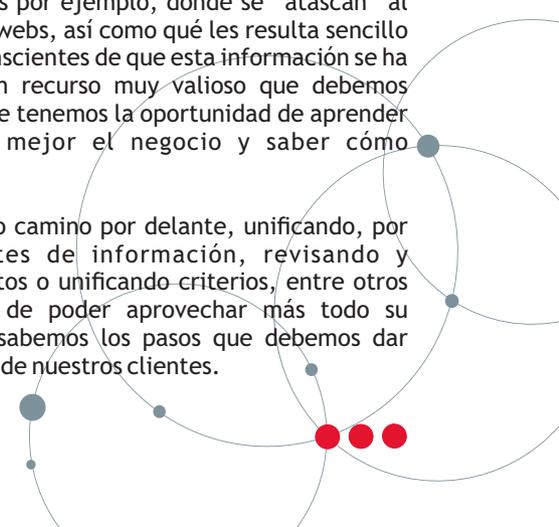
En otras ocasiones, nos hemos enfocado a optimizar aquellos momentos clave dónde la distancia, en términos de satisfacción y/o esfuerzo, es mayor respecto a lo que viven nuestros clientes en las plataformas de los principales competidores.

Un tercer approach que hemos tenido en cuenta, enfoca aspectos dónde la reducción del esfuerzo supone un incremento en la satisfacción del cliente y, con ello, conseguimos una mejora de la recomendación de nuestras marcas (cuyo indicador de referencia es el NPS- Net Promoter Score). Este último aspecto lo conocemos porque sabemos qué contribución supone - a la mejora del NPS - cada incremento del indicador CSAT de cada touchpoint de nuestro customer journey.

### ¿Y a partir de aquí? ¿Qué retos tenemos?

Como negocios online obtenemos una gran cantidad de datos al interactuar diariamente con nuestros clientes y usuarios. Adquirimos información de uso de nuestros productos, de qué preferencias tienen nuestros clientes, sabemos por ejemplo, dónde se “atascan” al utilizar nuestras webs, así como qué les resulta sencillo y fácil. Somos conscientes de que esta información se ha convertido en un recurso muy valioso que debemos analizar, de la que tenemos la oportunidad de aprender para entender mejor el negocio y saber cómo influenciarlo.

Nos queda mucho camino por delante, unificando, por ejemplo, fuentes de información, revisando y normalizando datos o unificando criterios, entre otros aspectos, antes de poder aprovechar más todo su potencial, pero sabemos los pasos que debemos dar para estar al lado de nuestros clientes.





**Juan Manuel Vaquero**  
Director General  
ADI Consulting

## TRANSFORMANDO EL MODELO DE GESTIÓN PARA ADAPTARNOS A LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN Y LA ROBOTIZACIÓN DE LAS OPERACIONES

Estamos asistiendo a la era de la digitalización de las operaciones en las empresas, asentada en la búsqueda de la eficiencia y la transformación, pero ¿de verdad las empresas están orientando ese cambio al desarrollo de sus negocios y a la búsqueda de la satisfacción del cliente, o estamos ante una estrategia meramente de reducción de costes y mejora de competitividad para la supervivencia de las mismas?

Como consultora especializada en el sector de la relación con clientes, llevamos tiempo trabajando en la búsqueda de un modelo de gestión y governance de las operaciones que integre el mundo tradicional del Contact Center con los nuevos canales digitales y tecnología de automatización de procesos. Pero no se trata de identificar donde aplicar estas nuevas tecnologías (RPA, Chatbots, Inteligencia Artificial...), sino de cómo controlar todos estos canales y medios para ponerlos al servicio del negocio, facilitando la gestión conjunta de los mismos y la toma de decisiones. Tenemos a nuestra disposición un grupo de instrumentos que se podrían tocar de forma independiente, pero que deben coexistir para ser tocados de forma conjunta y formar una melodía. Entonces ¿quién dirige la orquesta en cada momento para que ningún músico pierda el compás y la música siga sonando como una melodía perfecta?

Es aquí donde surge la necesidad de disponer de ese director de orquesta que, aterrizado al mundo de las operaciones de cliente, sería el equipo de Force o Conducción. Es el cerebro del sistema, capaz controlar, decidir y actuar en tiempo real para asegurar que no

perdemos el equilibrio y que se corrigen las desviaciones o sucesos que impactan en la operación en tiempo real.

Muchos de vosotros seguramente estéis pensando que no estamos inventando nada. Ya existían equipos de conducción que controlaban nuestros contact centers. Pero es aquí donde cometeremos nuestro mayor error, y es que las operaciones han cambiado. Ya no sólo controlamos personas y canales por lo que contacta el cliente. Ahora necesitamos controlar medios avanzados de autogestión y robots al servicio del cliente. Así pues ¿quién determina si un cliente en un momento determinado será atendido por una máquina/robot o por una persona? Es más, ¿qué pasará con la atención al cliente cuando uno de estos canales/sistemas falle? No

...debemos adaptar nuestro modelo de gestión a la convivencia necesaria entre el capital humano y los robots...

podemos ver el contact center y los medios/robots como algo separado ya que, al final, se trata de la gestión integral de la relación con los clientes.

Nos encontramos que muchas empresas han separado el mundo del Contact Center tradicional, que sigue operado por las áreas de atención y operaciones de las empresas, de estos nuevos canales y herramientas basados en la digitalización, operados desde áreas de sistemas o transformación. Esto genera una peligrosa dualidad que lleva a muchas empresas a no tener un control único, además de generar una competencia feroz por el control de servicio.

Hoy en día, la eficiencia, traducida en ahorro de costes y reducción del headcount, forma parte de los objetivos estratégicos de la gran mayoría de empresas, pero no son el fin en sí mismo. La transformación del modelo de atención al cliente debe perseguir objetivos más a largo plazo, que pasan por un nuevo modelo de relación con el cliente, basado en servicios más avanzados y que generen satisfacción/vinculación con sus clientes. No caigamos en el error del cortoplacismo de ponernos medallas reduciendo costes a costa de cargarnos nuestros clientes.

Solo aquellas empresas que sean capaces de orquestar, de conducir sus operaciones, combinando la atención humana con la atención digital, liderarán el ranking de la atención al cliente, serán eficientes y conseguirán sus objetivos de negocio a largo plazo. Es ahora cuando toma vital importancia el contar con un equipo de supervisión real time de las operaciones con visión end-to-end de todos los canales, servicios y tecnologías al servicio de la atención al cliente.

Debemos adaptar nuestro modelo de gestión a la convivencia necesaria entre el capital humano y los robots. Esta necesidad ya está patente en muchas empresas que se enfrentan a retos tales como:

- Poder planificar su actividad y dimensionar sus operaciones teniendo en cuenta que debe contar con personal humano, canales y robots suficientes para gestionar todas sus operaciones y seguir cumpliendo los KPIs de servicio.



- Ser capaces de conducir y controlar el servicio end-to-end, independientemente del canal y del medio por el que se atiende a los clientes.
- Generar un reporting de servicio completo, que aporte una visión end-to-end del servicio y no un conjunto de informes que midan de forma distinta y que no permitan tener esa visión global y no permitan tomar decisiones.
- Determinar la mejor estrategia, conjugando los medios humanos y digitales/robóticos, que asegure la buena experiencia al cliente y la consecución de los objetivos de negocio.

No se trata de negar el cambio o resistirnos a él. Estamos en medio de la transformación más importante después de la revolución industrial. La digitalización se está produciendo a todos los niveles. Tenemos que ser capaces de adaptarnos y evolucionar nuestro modelo de gestión del Contact Center y de la atención al cliente para dar solución a estos retos y surfear la ola, evitando que la ola nos lleve por delante. La evolución de nuestro modelo de gestión es una necesidad, por lo que las áreas de operaciones debemos ser capaces de participar en esa integración de ambos mundos, el humano y el digital, evitando ser meros espectadores de este proceso de cambio imparable.



**Raquel Serradilla**  
Vicepresidenta de la AEERC

## HIPER-PERSONALIZACIÓN: EMPLOYEE-CENTRIC CONTACT CENTERS

En una economía como la actual en la que hay mucho de todo, la que se ha dado en llamar la “economía de la abundancia” por muchos autores estudiosos del tema, las organizaciones empiezan a darle importancia real al hecho de trabajar la diferenciación como mecanismo de sostenibilidad en el tiempo, dejando en segundo plano el precio y el producto. Y en ese trabajar destacar frente a tus iguales, querámoslo o no, el servicio es el mayor diferenciador competitivo. Ya no es suficiente brindar un servicio eficiente o incluso personalizado, los clientes de hoy, esperan un nivel cada vez mayor de personalización y optarán por comprar a aquellas marcas que pueden ofrecer un servicio ajustado a sus necesidades específicas en cada momento. A medida que el servicio personalizado se convierte en la norma, la Hiperpersonalización es el siguiente paso. Hiperpersonalización entendida no sólo por llamar al cliente por su nombre y realizar un seguimiento de sus preferencias ... si no por valerse de otras fuentes de información (internas o externas a la organización) e información en tiempo real para concentrarse en lo que el cliente quiere y necesita.

Si hay un departamento dentro de las organizaciones que podamos vincular con este gran reto, la Hiperpersonalización, ese es el Contact Center. Afortunadamente, para nuestra industria, en los últimos años, hemos ido viendo cómo estos departamentos tomaban un rol más y más relevante, pero ha sido, sin lugar a dudas, la pandemia, que ha marcado un antes y un después. Obligó a todos a acercarse al mundo online, y eso abrió un campo de oportunidades hasta entonces desconocidas para los que, incluso, prefería hacer

negocios en persona. Como resultado, la industria de los Contact Center vio incrementada su actividad para satisfacer la nueva demanda. Esto nos brinda una nueva oportunidad para atender a una población diferente, una población que estaba acostumbrada a la interacción humana, generalmente en persona y donde llevar al personalización a otro nivel, es clave.

Hablar de Hiperpersonalización, es hablar de Tecnología, pero también de PERSONAS. El COVID ha relegado los canales de atención presenciales a un segundo plano, y en este sentido, al haber menos trato por canales tradicionales (en persona) los gestores de atención al cliente han tenido que ocupar muchos roles clave que hasta ahora sólo tenían cabida en contextos presenciales. Nunca las empresas dependieron tanto de

...los servicios  
personalizados dejan en un  
segundo plano al marketing  
personalizado. El 84% de  
los clientes, se gastarán  
más con aquellas marcas  
que tengan en cuenta este  
hecho...

estos departamentos. Las organizaciones han interiorizado, por fin, la importancia que juegan los departamentos de Contact Center o Centro de Relaciones con los Clientes en sus empresas, Ahora, más que nunca, empiezan a entender cuan críticos son para el buen transcurrir de sus negocios. Pero... todavía hay mucho por hacer. Trabajar la Hiperpersonalización es la gran asignatura pendiente de las organizaciones.

Un estudio realizado por Ultimate lo deja claro, los servicios personalizados dejan en un segundo plano al marketing personalizado. El 84% de los clientes, se gastarán más con aquellas marcas que tengan en cuenta este hecho.

Los Contact Center deben centrar todos los esfuerzos en las PERSONAS, valiéndose de la Tecnología. El primer paso para conseguir la Hiperpersonalización, es asumir que esto va de tener a los mejores, formarlos bien tanto en habilidades blandas como en las del propio negocio (incluida la componente tecnológica y financiera) y pagarles en consecuencia. Este enfoque, representa una actitud y organización totalmente diferente a las que venimos viendo hasta ahora.

El rol del profesional de los Contact Centers cambiará. Desafortunadamente, y por el momento la imagen que se tiene de estos profesionales, no es buena, realizando trabajos repetitivos de poco valor que lleva a la falta de motivación y por ende a la alta rotación. Creo, sinceramente, que los perfiles de profesionales que trabajan en los Centros de Relaciones con Clientes evolucionarán más allá de un trabajo temporal. Serán perfiles profesionales de mucho valor (en muchos casos deseados por otros departamentos dentro de las organizaciones), que requerirán altos niveles de profesionalismo. Un dato que nos da pistas, durante la pandemia, el porcentaje de llamadas difíciles que no se prestaban a ser automatizadas, se disparó considerablemente. Interesante ¿verdad?

Y es aquí donde reside la gran dificultad o el gran reto, encontrar dentro de los procesos que me vinculan con mi cliente, que es lo que se presta a ser automatizado y que no y como conviven en armonía la automatización y las personas. La automatización tiene que ir más allá de liberar a agentes que prestan servicios rutinarios de atención al cliente. La automatización tiene que permitirnos identificar aquellas situaciones/servicios en los que la criticidad o sensibilidad de la consulta requiere aportación humana. Las empresas deben proporcionar delicadeza a nivel humano sin sacrificar eficiencia. Hablamos de trabajar la automatización inteligente buscando esa Hiperpersonalización a la que hacía mención.

Según un estudio realizado por Kearney, en los próximos años, la inteligencia artificial y los RPA llegarán a reducir hasta en un 40% el tiempo de interacción de los agentes humanos, lo que los liberará para relizar actividades de mayor valor añadido. Sin embargo, todavía se está en niveles muy bajos. ¿Por qué? En gran parte por el poco uso que se le está dando a los datos y por la falta de calidad de los mismos. No podemos perder de vista, que la Hiperpersonalización y la automatización no se entiende sin tener como base una buena fuente de datos. Los Contact Center son intensivos en la generación de datos y además éstos son de mucho valor, entre otras cosas, porque trabajamos el tiempo real, y generamos información, en muchos casos, única. Pues bien, ya no sólo no estamos sacando partido a los datos valiosos que generamos, si no que no estamos teniendo en cuenta la importancia del gobierno del dato y a la calidad del mismo, aspecto de vital importancia en cualquier proceso de automatización. Y es aquí, precisamente, donde deberemos concentrar nuestros esfuerzos en los próximos años.

Tres, serán por tanto los ejes: elevar el nivel de los profesionales que constituyen los departamentos de atención al cliente al tiempo que se trabaja en una automatización basada en unos datos de calidad buscando un buen maridaje humano-maquina.



**Angel Vázquez García**  
Socio Director  
Analytical Tribe - Grupo eCUSTOMER

## PANDEMIA, TELETRABAJO, OMNISCANALIDAD, IA, NUEVAS LEYES... Y ¿DIMENSIONAMIENTO?

“Menudo cóctel” tenemos encima de la mesa en este momento... tan lleno de incertidumbres, riesgos, oportunidades y retos... estamos sin duda en un contexto circunstancial apasionante para nuestra actividad.

Iniciábamos el 2020 con muchas expectativas en las posibles aportaciones de la IA, unidas a la omniscanalidad, y a las posibilidades entorno a la automatización... así transcurría el inicio del 2020, con una vieja asignatura pendiente, el teletrabajo, sin haber sido abordada aún en términos reales, salvo en las “discusiones de café” (no así en otros países, recuerdo cómo ya en el año 2009 me topé con plataformas en USA donde el teletrabajo formaba parte importante de su actividad, y organización operativa).

Y entonces llegó la pandemia, y todos vimos cómo de la noche a la mañana se activó el teletrabajo masivo, tanto en términos tecnológicos, como operativos y humanos. De hecho, muchas plataformas aún no han logrado asentar las sistemáticas y modos de trabajo que permitan garantizar la cohesión y organización que requieren nuestros equipos de venta y atención al cliente en teletrabajo.

Y para colmo, no son pocos los servicios que han crecido sustancialmente y en este momento ni siquiera “cabrían” los agentes, de vuelta en la oficina. Una buena noticia, y un problema al mismo tiempo.

El contexto teletrabajo, en sí mismo, supone además un importante elemento disruptivo para los dimensionamientos contact center, dado que abre

inmensas posibilidades a micro-turnos, turnos partidos con mucha separación horaria, y a una flexibilidad inconcebible hasta el momento, facilitando la conciliación, la motivación y la fidelidad.

Todo ello en una actividad en la que la omniscanalidad ha ido penetrando, tanto por los nuevos canales, como por el crecimiento en canales back office tradicionales como el email. Dimensionar canales próximos a la realidad back office es infinitamente más sencillo que el complejo canal telefónico, ya que sí permite dimensionamientos en base a productividades constantes (la necesidad de Erlang nos “complica bastante la vida” al dimensionar niveles de servicio al

“ ...Los regresores externos son una enorme oportunidad matemática para optimizar pronósticos por series temporales en contextos omniscanal...”

teléfono). Sin embargo los pronósticos en nuevos canales y su impacto en el telefónico no son sencillos de pronosticar, dado que hay muchas correlaciones.

En este punto, son fascinantes las posibilidades del análisis matemático empleando series temporales para proyección de actividad con regresores externos, de forma que es posible hacer un pronóstico mucho más preciso en contextos omnicanal, donde unos factores impactan en otros, unos canales condicionan la evolución de los otros.

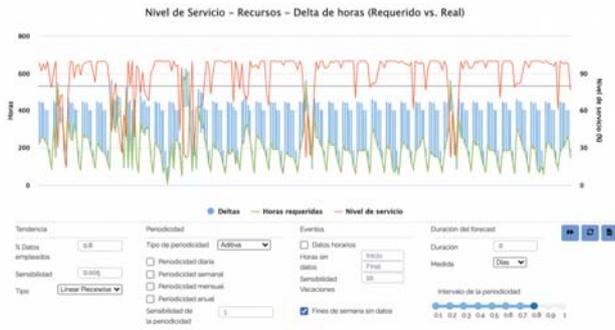
Y en medio aún de esta tormenta perfecta... zas!! un horizonte con posibles nuevos condicionantes legales que cambiarían muchas de las reglas del juego, y tensionarían aún más nuestros dimensionamientos y la necesidad de optimización en recursos y niveles de servicio.

Segmentar servicios, incrementar SLAs en niveles de servicio, ampliar horarios y gratuidad, limitar automatizaciones... pueden cambiar por completo nuestros dimensionamientos y los enfoques operativos bajo los que venimos funcionando y proyectando.

Estudiar escenarios, pronósticos, y posibles alternativas para ajustar recursos introduciendo todos los condicionantes y posibilidades anteriormente descritas



...El complejo e incierto contexto actual convierte la optimización de los pronósticos y dimensionamientos a través de la analítica avanzada en un aspecto crucial para la ágil adecuación en costes y servicio...



es un trabajo complejo, que implica tanto modelos Erlang de teoría de colas, como modelos Machine Learning y Series Temporales multivariable.

El reto está encima de la mesa, y es vital aprovechar las posibilidades que la analítica avanzada nos ofrece en un contexto de pandemia, teletrabajo, omnicanalidad, inteligencia artificial y posibles nuevas leyes que incrementen la exigencia y tensión sobre nuestros complejos dimensionamientos contact center.



**Arantxa Hernando**

Directora de Business Transformation & Customer Experience  
Arval

## EL APASIONANTE RETO DE LA MOVILIDAD

Vivimos una época de enormes transformaciones, muchas de las cuales se han visto aceleradas por la pandemia. Aquí vamos a hablar de dos ellas: las nuevas formas de relacionarnos con los clientes y la nueva movilidad.

Las necesidades y la forma de consumir de las personas ya no son las mismas, y eso está forzando a las empresas a adaptar sus procesos, productos y servicios a las nuevas necesidades de sus clientes.

Situar al cliente en el centro de todo es eficaz y rentable. Los clientes usan mucho más los canales digitales, nos demandan soluciones más prácticas y flexibles, y se preocupan cada vez más por la sostenibilidad. El nuevo consumidor busca un servicio de movilidad global, multimodal, fácil y digital, una experiencia similar a la que recibe de los principales actores de otros sectores. Se trata de la primera generación que usa muchas aplicaciones para conseguir una movilidad verdaderamente multimodal, en la que pueda usar todos los medios de transporte sin renunciar a ninguno. Los clientes nos piden facilidad de uso en el empleo de diferentes tecnologías, plataformas y aplicaciones; valor añadido y que nuestras soluciones sean compatibles con el medioambiente.

Arval sigue innovando para acompañar a nuestros clientes en su movilidad, ofrecerles asesoramiento y la mejor atención, estén donde estén, y por cualquier canal de comunicación. Los clientes demandan omnicanalidad: que les atiendan por chat, por Whatsapp, en las redes

sociales o por cualquier otro canal digital. Estamos en proceso de adaptación a su forma de comunicarse con nosotros e integrar todos esos canales en el sistema. Solo así se pueden tener todos los datos disponibles y una visión 360° de todas las interacciones que ha tenido con la empresa la persona que te está contactando.

Por otro lado, los asistentes de voz inteligentes y el big data evolucionan a gran velocidad y son tecnologías cada vez más maduras. Nuestros clientes ya pueden disfrutar de algunos de nuestros servicios usando solo su voz y en cualquier lugar, con solo decir “Alexa, abre el skill de Arval” o “Ok Google: Quiero hablar con Arval Renting”.

“...los asistentes de voz inteligentes y el big data evolucionan a gran velocidad y son tecnologías cada vez más maduras...”

### La nueva movilidad

La movilidad vive un cambio de paradigma guiado por la sostenibilidad. Nos dirigimos hacia una movilidad intermodal y colaborativa, pública y privada, que combina coche, transporte público, bici eléctrica... Estamos cerca de poder ofrecer a las personas la movilidad que necesitan, en el momento en que la necesitan, de un modo sencillo y a un precio justo. Y que todo ello esté coordinado para que nuestra movilidad consuma el menor tiempo, energía y recursos posibles. Esa coordinación exige innovación tecnológica, colaboración, alianzas entre lo público, lo privado, y entre empresas de diferentes sectores, para poder ofrecer a los usuarios servicios útiles, cómodos y flexibles. Y en Arval somos expertos en eso.

Es una revolución que ya estamos afrontando y que está reflejada en nuestro plan Arval Beyond de cinco años. Vamos a ir mucho más allá para convertirnos en el referente de la industria en términos de soluciones de movilidad sostenible. Este significativo cambio en el modelo de negocio de Arval, propone soluciones de movilidad sostenible a nuestros clientes, incluido el vehículo.

Las administraciones están acelerando estas tendencias con nuevas legislaciones. Las nuevas leyes de cambio climático y transición energética, obligan a las empresas a calcular su huella de carbono, y a elaborar y publicar un plan de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. La movilidad de todos sus empleados es una parte importante de esas emisiones, por lo que necesitan diseñar planes de movilidad integrales. De esta forma, la nueva movilidad pasa de ser solo corporativa, a implicar a todos los empleados de una empresa, abarcando a todos los medios de transporte.

Según el 'Arval Mobility Observatory', 6 de cada 10 firmas españolas que considera la movilidad como factor estratégico, planea disponer de un plan de movilidad en los próximos tres años. Arval acompaña a las empresas en el diseño de este plan y en la transición sostenible de sus



...Esa coordinación exige innovación tecnológica, colaboración, alianzas entre lo público, lo privado, y entre empresas de diferentes sectores...

flotas hacia la electrificación. Cada empresa necesita un estudio, personalizar la solución de movilidad de cada empleado y disponer de una calculadora para controlar las emisiones que está generando la movilidad de sus empleados.

El experto asesoramiento de Arval junto con la IA y el big data nos permitirá diseñar planes más eficientes y eficaces que combinen el coche de empresa y todas sus alternativas. Y en un futuro, nuestros equipos y el uso de estos datos trabajaran en conjunto para combinar todos los planes privados y optimizarlos desde la perspectiva de una ciudad en su conjunto.

Los vehículos cada vez disponen de más dispositivos de captación (sensores, cámaras, aplicaciones...) que generan millones de datos: el 85% de las firmas españolas con más de medio millar de empleados en plantilla, ya utiliza dispositivos telemáticos en sus flotas. Por otro lado, los vehículos están cada vez más conectados a través de redes inalámbricas entre sí, con las centrales de control y con las infraestructuras. Ese big data transmitido a toda velocidad por el 5G será procesado por tecnologías de IA y aprendizaje automático para aprender de esos datos y proponer modelos predictivos que faciliten la toma de decisiones. Y no solo para que los gestores de flotas puedan planificar mejores rutas, comportamientos al volante, horarios, entregas u operaciones, sino para que las empresas optimicen la movilidad de todos sus empleados.



**Susana Vázquez Valle**  
Directora Operaciones Multirriesgo  
Asitur Asistencia

## UN IMPULSO PARA LOS NUEVOS RETOS

Aunque no podemos dar por cerrado el ciclo que nos ha tocado vivir con la pandemia, sí podemos decir que la normalidad ha vuelto a nuestras vidas casi en su totalidad.

Refiriéndonos únicamente a la parte positiva, el avance en muchos sectores ha sido importante, y lo interesante sería mantener el ritmo y no bajar la guardia por lo que pueda venir en el futuro. La cita de la escritora Elizabeth Gilbert “cuanto mayor es la crisis, al parecer, más rápida es la evolución”, ha sido una auténtica realidad en el día a día de las organizaciones desde que comenzó la pandemia.

Ese despertar debería mantenerse, quizás no al ritmo vertiginoso de los últimos tiempos, pero sí a una velocidad de crucero, continua, que alimente y haga crecer la transformación digital de todos los sectores.

Parece que el modelo híbrido de teletrabajo resiste y se queda como alternativa mayoritaria, lo que en situación de normalidad relanza la posibilidad de apertura de nuevos negocios y transformación de algunos de los actuales por el cambio en el modelo de vida que este conlleva. Probablemente los comportamientos adquiridos durante la pandemia en lo que se refiere a comercio electrónico van a continuar, y parece que la venta on line ha venido para quedarse motivada, a su vez, por la fuerza que están cobrando campañas tan importantes como Black Friday, Singles Day o Cyber Monday. Pero lo que está claro es que el consumidor exige una clara mejora en la logística y distribución de muchas

organizaciones que todavía distan del servicio que ofrecen los actuales líderes en ecommerce.

Pequeños y grandes necesitan digitalizar su oferta y ofrecer la variedad de canales que encontramos, ya muy asentados en el mercado, para atender a los clientes más allá de la vía telefónica.

Previsiblemente el nivel de incertidumbre en el que nos hemos movido se reduzca en el próximo año, y esto, junto con el optimismo por la recuperación, permitirá construir los proyectos de una manera más ordenada y sin la urgencia que nos ha acompañado en los meses anteriores. En todo caso, la urgencia se la marcará cada uno en base a otros posibles factores (posicionamiento

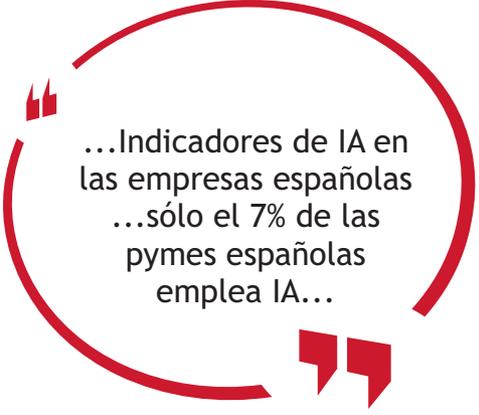
“  
...el modelo híbrido  
de teletrabajo  
resiste y se queda  
como alternativa  
mayoritaria...  
”

en el mercado, competencia, diferenciación...), que seguramente tampoco permitirán relajarse demasiado, ni levantar el pie del acelerador manteniendo el ritmo adquirido en la pandemia.

Aunque el término “inteligencia artificial” (IA) data ya de los años 50 (al menos los fundamentos teóricos que acuñó Turing en su famoso Test), lo cierto es que es una de las disciplinas con mayor auge, y el avance que está tomando nos lleva a pensar que continuará emergiendo en el próximo año en la mayoría de los sectores, ya mucho más avanzada y desde sus múltiples perspectivas. Según el estudio de “Indicadores de IA en las empresas españolas” realizado por la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, sólo el 7% de las pymes españolas emplea IA. En el sector del contact center la oferta empieza a ser amplia y con cantidad de soluciones en sus distintas variedades (machine learning, deep learning, inteligencia cognitiva, lenguaje natural...). Elegir el camino que más se adapte a cada negocio es clave para que la inversión tecnológica reporte resultados eficientes, no todas las soluciones valen para los mismos negocios. Para una correcta elección es fundamental conocer bien al cliente.

A medida que está más accesible y cercana la posibilidad de incorporar IA en los procesos, también se hace más evidente la necesidad de acompañar el cambio tecnológico de un cambio cultural, para que los avances se entiendan y los perfiles de los empleados se adapten a las nuevas formas de trabajo. Cuando los avances tecnológicos van de la mano de las personas, el éxito está asegurado.

Y precisamente debido a estos avances, la ciberseguridad cobra una importancia fundamental, así como la necesidad de invertir en este campo. Los ciberdelincuentes siguen siendo una amenaza real para las organizaciones y, aunque el camino está iniciado, queda mucho recorrido para que exista tranquilidad y las empresas se sientan totalmente protegidas antes los ataques.



...Indicadores de IA en las empresas españolas  
...sólo el 7% de las pymes españolas emplea IA...

Y hablando de hackers, el sistema encriptado que ofrece la Blockchain tomará mucha más relevancia con la variedad de casos de uso que nos ofrece más allá de la moneda digital. Seguridad de la información, trazabilidad de los flujos de principio a fin, identificación digital, son parte de las posibilidades que nos proporciona esta tecnología cada vez más presente y con un crecimiento claramente exponencial en los próximos años.

El futuro de la industria blockchain es bastante prometedor (a pesar de las prohibiciones recientes en China que únicamente pretenden no descentralizar su economía controladora). Eso sí, parece evidente que necesariamente conllevará salvar el problema jurídico y legal que existe actualmente, y por supuesto el problema que acarrea el excesivo consumo energético que genera la minería de datos, asunto por cierto totalmente contradictorio con la preocupación por la sostenibilidad y el objetivo de cero emisiones que también está adquiriendo relevancia creciente en las organizaciones. Habrá que ver como se compensan ambas cosas.

Con todas estas perspectivas, lo que sí parece claro es que 2022 será el comienzo de la recuperación y de las oportunidades para seguir transformando los negocios aprovechando la mano que nos tiende la tecnología, eso sí, unida a las personas (empleados, clientes y proveedores), para hacer el camino más fácil hacia el fin que todos perseguimos: enriquecer el servicio que ofrecemos a los clientes para que nos sigan eligiendo.



**José María Pérez Melber**  
Director General  
Atento EMEA | Vocal de la AEERC

## MÁS VELOCIDAD, MÁS TECNOLOGÍA, MÁS EFICIENCIA... LA CARRERA NO SE PARA

Próximamente se cumplirán 2 años del inicio de la pandemia que ha cambiado nuestras vidas, y continuamos haciendo valoraciones de sus consecuencias. Siempre apostando por la visión más positiva, me gusta quedarme con todos los aprendizajes que nos dejan los momentos límite en los que, ante la incertidumbre más abrumadora, te superas.

No sé si aseverar que las aguas se han calmado, pero lo que sí tengo claro es que el momento hoy es otro muy diferente al de hace 1 año. Esta es la cuarta edición de este libro de tendencias de la AEERC, y la evolución de mi exposición desde la primera edición en la que participé hasta hoy, podría perfectamente asimilarse a un ejercicio de conducción en carrera. Durante años los proveedores de servicios de relación con clientes nos mantuvimos en boxes como un ingeniero más a la disposición de nuestros clientes. Les apoyamos en sus planes y colaboramos con ellos mano a mano para que lograsen sus objetivos. Pero hace unos años las reglas de la competición cambiaron, entramos en la fase de Transformación Digital, y nuestros clientes nos pidieron que saliéramos a pista con ellos para ser sus compañeros de escudería, el tándem perfecto que les hiciera ganar. Estábamos en estas cuando de repente necesitamos que entrara en carrera el safety car para reponernos de un acontecimiento imprevisto para todos. Ahora el coche de seguridad ya ha dejado la pista, y volvemos a darlo todo en carrera con el bagaje de lo aprendido y siendo más conscientes que nunca, de que la competición ha alcanzado otro nivel.

Dejando a un lado los símiles para analizar en mayor detalle la situación actual del sector BPO y su futuro, tomo como punto de partida a Gartner y las 3 tendencias de las que nos habla en su informe “Market Trends: Digital, AI, Cloud, Automation and Work-at-Home Services Adoption Reshapes CM BPO”:

- **¿Qué va a pasar con los consumidores?**

Gartner destaca “la rápida adopción de servicios digitales, analíticos, de inteligencia artificial (IA), automatización y en la nube”. Son importantes los cambios provocados por la COVID-19 en forma de interacciones sociales, pero también en lo concerniente a comportamientos de compra,

...Durante años los  
proveedores de  
servicios de relación  
con clientes nos  
mantuvimos en boxes  
como un ingeniero  
más...

condiciones de trabajo y transacciones comerciales en general. Se seguirá impulsando a los consumidores hacia los métodos digitales lo que está dando lugar a la transformación de los modelos de negocios. El peso de la actividad presencial se ha reducido muy significativamente por la necesidad de distanciamiento social y, en ese sentido, los ciudadanos ya hemos adquirido nuevos hábitos de consumo que se van a quedar con nosotros los años venideros.

- **¿Qué va a pasar con las operaciones?**

En este punto, Gartner habla de los grandes “desafíos operativos y de eficiencia, impulsados por la realineación de la oferta”. El impulso de los canales digitales, del autoservicio, la globalización de la oferta...todo ello está empujando el proceso de transformación de las operaciones en pos de convertirlas en más eficientes y efectivas.

- **¿Qué ocurrirá con los players de nuestro sector?**

Ya lo estamos viendo, y Gartner así lo asevera en su informe: “Consolidación de la industria. Las fusiones, adquisiciones, el crecimiento y las expectativas de los inversores son factores a considerar al identificar oportunidades actuales y futuras “.

En este contexto y para responder a estos retos, he podido comprobar que contar con un portfolío de servicios de nueva generación es el único camino para mantener una posición de liderazgo hoy y en el futuro. En este sentido, veo 3 frentes muy claros en los que debemos poner toda nuestra energía las empresas de nuestro sector: la Automatización de los servicios (no sólo desde el punto de vista de la tecnología RPA); la Omnicanalidad o Multicanalidad Integrada (para asegurar una experiencia de cliente líquida, sin fisuras); y unos servicios de voz de Alto Valor o High Value Voice (la complejidad de los servicios o marcas que representamos requiere de otro nivel de gestión más experto). Adicionalmente, debemos trabajar en adquirir todas las



...Los proveedores de BPO debemos pasar de ser integradores de tecnología puros para convertirnos en orquestadores de servicios...

capacidades necesarias para dotar de tecnología de vanguardia esta nueva tipología de servicios adaptados a un nuevo cliente evolucionado; nos referimos al análisis de datos avanzado, la inteligencia artificial (IA), los servicios de automatización inteligente entregados a través de la nube... y, además, aderezados con el ingrediente estrella que nos ha traído la pandemia: el teletrabajo. Los proveedores de BPO debemos pasar de ser integradores de tecnología puros para convertirnos en orquestadores de servicios completos.

Para concluir, una vez más debo volver a poner sobre la mesa el valor del talento con el que contamos en nuestra industria. La apuesta por el reskilling, es decir, por transformar nuestros equipos para aprovechar su conocimiento de las operaciones llevándolo a la nueva realidad de los servicios, es el camino para crecer más y mejor. Ha sido una apuesta personal en la que he creído fielmente desde hace varios años, y el tiempo ha demostrado que es el mejor proyecto en el que podemos invertir como organización. Trabajar de la mano de grandes partners tecnológicos es un must hoy, pero lograr que nuestros colaboradores adquieran esos conocimientos en herramientas y los pongan al servicio de todo lo que saben de las operaciones (que es mucho, desde luego), es la mejor arma para mantenernos líderes de carrera.



**Gregorio Pantoja**  
Vicepresidente de la AEERC  
Dir. Digital Sales & Service Banco Santander

## EXPERIENCIA... SIN MÁS

Llevamos años hablando de experiencia de cliente. También llevamos años hablando de experiencia de empleado. Años incluso ya hablando de experiencia digital. Quizás los “apellidos” han eclipsado el nombre. En un mundo en continuo cambio, hiperveloz, e incierto, creo que la experiencia realmente es EL valor.

Ha sido durante la pandemia, cuando la experiencia acumulada durante años y años en la industria de la Atención al Cliente, ha dado un definitivo paso al frente para facilitar a la sociedad un día a día lo más “normal” posible y, sin llegar al nivel de relevancia de sanitarios, médicos o transportistas, los centros de contacto han sido verdaderos protagonistas, no solo para clientes, sino también para sus propias compañías, puesto que en algunos sectores, representaban si no el único, sí el principal canal de contacto humano. Y es que, a pesar de la Covid-19, el sector BPO ha crecido un 4,8% en 2020 y se prevé un crecimiento del 5% también en este 2021. Aunque parezca increíble, en los últimos 10 años se ha incrementado más de un 60% el volumen de negocio.

Ha sido precisamente la madurez de la experiencia, la clave del éxito y la que ha hecho posible:

- virtualizar los centros de contacto en tiempo récord y permitir trabajar de manera remota a miles de gestores desde sus casas, algo que perdura con éxito en muchas compañías y muy posiblemente represente un antes y un después en la forma de entender el negocio, porque además favorece la conciliación personal y profesional lo que redundará en los resultados.

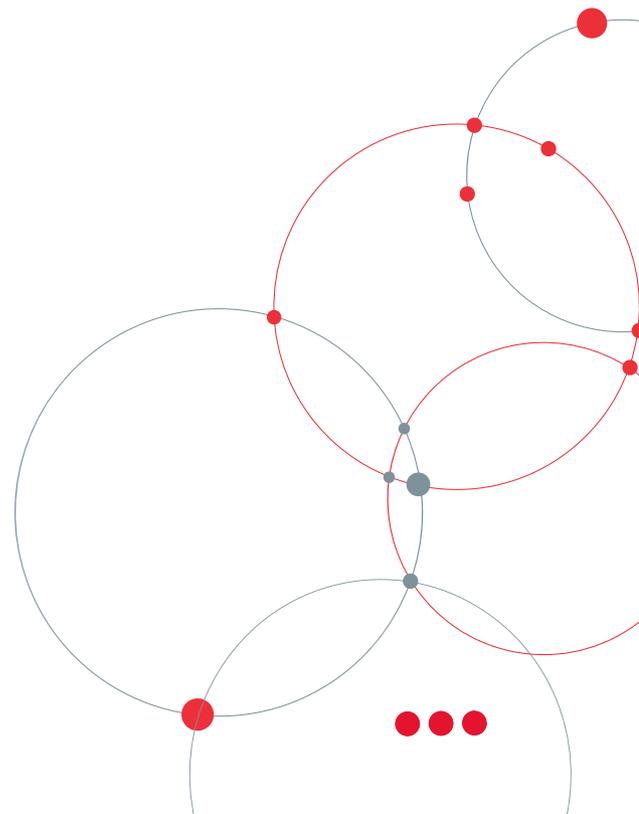
- dotar de estabilidad y constancia a un servicio vinculado directamente a la satisfacción del cliente en su relación con la marca, y es que hoy más que nunca cada conversación telefónica es un verdadero momento de la verdad.
- apoyar una transformación progresiva y sostenida a la digitalización de clientes de cierta edad que, como consecuencia de la pandemia, han descubierto la comodidad de operar con algo que tienen a mano: su smartphone.
- generar confianza, mitigando con la pedagógica voz de los gestores, la angustia de muchos clientes que se han encontrado desconcertados durante la pandemia al no poder realizar sus gestiones de la misma manera que lo venían haciendo tradicionalmente.

...virtualizar los centros de contacto en tiempo récord y permitir trabajar de manera remota a miles de gestores ...

A lo largo de los últimos 20 o 30 años, tecnologías, procesos o canales como IVR, lead, chat, social media, video, bot, AI, machine learning... han ido reconfigurando en cierta medida el modus operandi que entendíamos para nuestros servicios de atención al cliente, nos han hecho evolucionar y mejorar un ecosistema de relación, cada vez más complejo, pero a la vez más completo para el usuario, que puede elegir cómo, dónde y cuándo se relaciona con su compañía de servicios. En este sentido hemos ido acumulando más y más experiencia. Hemos aprendido a no verlo como una amenaza, sino como un complemento y una herramienta más para poder ejercer nuestra profesión con mejor calidad, o mejor conversión. Hemos aprendido a trabajar con tecnologías emergentes, no del todo maduras y a que el error forma parte de nuestro aprendizaje, pero no por ello vamos a dejar de mirar al futuro, un futuro mejor y más avanzado para el cliente.

La experiencia adquirida durante varias décadas por los más de 100.000 profesionales que componen este sector en España, superando y superándose a múltiples desafíos, con sus muchos aciertos y lógicos errores, han fortalecido una industria que está más preparada que nunca para nuevos y siempre estimulantes retos. Ganas y actitud no faltan, y experiencia tampoco.

...nos han hecho evolucionar y mejorar un ecosistema de relación, cada vez más complejo...





**Roberto Pérez**  
Responsable de Formación y Calidad  
Becallgroup

## SELECCIÓN DE TALENTO: PRESENTE Y FUTURO

Aquella mañana llegaba muy nervioso a Barcelona. Uno no llega todos los días a “la final” en un proceso de Selección y menos para un puesto tan interesante. En el aire se respiraba optimismo por un futuro profesional que, además, seguramente me traería nuevas ilusiones personales tales como una nueva ciudad, nuevas personas... en definitiva estábamos allí y si habíamos superado el proceso 20 personas para 10 puestos de entre 500 candidatos que lo comenzaron, la cosa sin duda pintaba bien.

Si lo pensáis, hay muchos momentos que olvidamos a lo largo de la vida, pero otros, como algunos procesos de selección en los que participas como candidato, quedan grabados en el recuerdo y siempre los llevas contigo. A día de hoy, viéndolo desde el otro lado, dirigiendo Áreas de selección en Sector Call Center, esta es una máxima que siempre utilizo: “somos la puerta de entrada de los trabajadores a un Sector agresivo pero lleno de oportunidades y debemos cuidar esa puerta para que el talento siga llegando a los Centros de Relación con el cliente”. Ese es nuestro primer reto: intentar detectar un talento que, por nervios, situaciones personales etc.. muchas veces en esa entrevista no nos muestra a la verdadera persona que tenemos delante.

Reclutamos personas y debemos tener en cuenta su modo de vida y su realidad. Si pensamos en la figura de los abuelos de estos candidatos, su concepto de vida estaba marcado por el “para toda la vida”: un único trabajo, matrimonio, estabilidad...); todo eso se ha desvanecido y ha dado lugar a un mundo más provisional, a corto plazo y

ansioso de novedades en todos los campos , incluido el laboral. La realidad de hoy (Fuente BBC) es que los trabajadores de la Unión Europea cambiamos de trabajo cada 4 años, vivimos en la era de la temporalidad y el cambio.

Con esta situación y hablando de presente y futuro del reclutamiento, tenemos que hablar del concepto “Trabajo líquido” en el que para la mayoría de los candidatos hoy en día es impensable estar toda la vida en la misma empresa, eso es una utopía del pasado. Por el contrario, cada vez la tendencia es hacia un mayor número de trabajos de corta duración muchas veces compatibilizados, es lo que se conoce como “gig economy”.

“...nuestro primer reto:  
intentar detectar un talento  
que, por nervios, situaciones  
personales etc.. muchas  
veces en esa entrevista no  
nos muestra a la verdadera  
persona ...”

En definitiva, tenemos en frente a unos candidatos cada vez más flexibles, volátiles y adaptables a su realidad que ELIGEN; y esa es la gran diferencia bajo mi punto de vista. En todas las reuniones de colegas del Sector siempre aparece lo difícil que es encontrar talento para nuestros proyectos en Operaciones, las altas tasas de "no presentados" a procesos selectivos, formaciones e incluso al mismo trabajo,... el ratio de abandono del puesto... sin duda, tenemos que cambiar el prisma, el candidato hoy en día (ver teoría sobre la ética del trabajo de Zygmunt Bauman) es un consumidor en una sociedad meramente de consumo y actúa como tal también a nivel laboral. Por todo lo anterior, vendamos nuestro mejor producto para que el consumidor-trabajador nos elija.

¿Qué quiere este nuevo trabajador líquido? Pues además de un salario cada vez más justo y adecuado, nuevas demandas aparecen día a día en la experiencia de un empleado de empresas: Horario flexible, teletrabajo real apoyado por tecnología, ecosistemas digitales colaborativos entre miembros de la Empresa (nuestras propias redes sociales), pero también, el derecho de desconexión digital es un MUST que gana enteros. Y por supuesto, la ética. Queremos trabajar en empresas que tengan valores reales. Nos gusta que nuestro trabajo diario tenga un propósito y un por qué bien explicado. Aportar valor a la sociedad con lo que hacemos y que mi trabajo esté alineado con mis valores personales; estas son literalmente las peticiones que nos hace este nuevo empleado.

Esta es, sin duda, la tendencia actual más importante en la selección de nuestro factor humano. Conocer a este candidato que cambia y que recibe impactos constantes en la sociedad de la información, solo así nos aseguraremos de seguir dotando a nuestros proyectos de personal óptimo y sobre todo motivado.

Además, en este momento debemos tener muy en cuenta, como apoyo en nuestra función de selección, diferentes recursos que ya forman parte de nuestro día a día apoyados por el avance de las TICs. Sin duda estas

herramientas nos pueden ayudar a cribar un mayor volumen y a acertar en nuestros Procesos, y sobre todo, a realizar una adecuada gestión de la selección masiva que practicamos en el Sector.

Las redes sociales como ecosistema de encuentro entre oferta y demanda laboral ya son un hecho. Sin duda, la velocidad de propagación que puede tener un anuncio en las mismas es nuestro gran aliado, además de la personalización de las ofertas en tiempo y forma que nos ofrecen algunas redes como por ejemplo LinkedIn.

Al respecto de la inteligencia artificial, me gustaría destacar la utilidad de los chatbots para los momentos iniciales del proceso. Alimentar tu página web con un entrevistador virtual para las primeras fases es una práctica que nos puede dar muchos y buenos frutos con una buena gestión.

El Big Data nos puede ayudar con los ATS (Applicant Tracking Systems) que filtran grandes volúmenes de información. Aplicados a CVS y por medio de detección de palabras claves, nos permiten ser mucho más ágiles en las fases iniciales y considero que son muy útiles sobre todo a la hora de descartar, más que seleccionar candidaturas.

En definitiva, estamos en un entorno en el que lo humano y lo tecnológico, deben estar más fusionados que nunca en pro de conseguir el mejor Talento para nuestras organizaciones. Y para finalizar, retomando mi proceso de selección, el del inicio de este artículo, un último consejo. Recordad esas primeras llamadas, esas primeras entrevistas que fueron positivas para vosotros como candidatos, lo que os hicieron sentir, ponerlos de la otra parte... tenemos la oportunidad de generar lo mismo sobre muchas personas... ¡vamos a por ello!.





**Javier Castro,**  
CEO  
BeeDIGITAL

## ATENCIÓN AL CLIENTE DIGITAL: LA GRAN TENDENCIA PARA 2022

Nadie se extrañará si digo que la Atención al Cliente es un área clave para el éxito de un negocio. Sin importar cuál sea su actividad, sector o tamaño, contar con una experiencia de cliente que supere las expectativas, y a un nivel más básico, responder de forma satisfactoria a las consultas (y quejas) de los clientes es imprescindible para ganarse su confianza. Y, sobre todo, en un momento de incertidumbre como el actual. La pandemia ha disparado las dudas de los consumidores y ha alterado las operaciones, por lo que es necesario comunicar más y mejor.

Los canales digitales tienen un potencial enorme en este sentido. Según los últimos estudios de IAB, con un 96%, Internet sigue siendo el principal canal de búsqueda de información, un 81% de las ventas se materializan online y el 22% de los usuarios ya ha comprado con la ayuda de asistentes virtuales o chatbots<sup>1</sup>. En este escenario, un 71% de los usuarios de redes sociales<sup>2</sup> considera interesante o muy interesante recibir atención al cliente a través de esta vía.

Aunque la digitalización de las Pymes españolas está todavía en un estadio inicial - solo un 37,7% dispone de página web y apenas el 9,56% incorpora opciones de comercio electrónico -, los datos indican que estas no son ajenas al potencial que tienen los canales digitales para mejorar su relación con sus consumidores. Así, el 61,6% ya tiene sus redes sociales vinculadas a la web<sup>3</sup>.

Como expertos en soluciones de digitalización para las Pymes, queremos decirles, no obstante, que esto solo es

el principio. Incorporar un chat sencillo - o, incluso, un bot - en la web o usar chats en las redes sociales puede mejorar todavía más sus resultados sin necesidad de realizar una gran inversión.

### Claves para implementar la Atención al Cliente Digital

A la hora de repetir una compra, recibir una buena atención es uno de los factores más valorados por los clientes. En este sentido, la inmediatez es la clave. Una inmediatez que canales digitales como las redes sociales, los chats y los chatbots facilitan y, por eso, resultan tan atractivos. Estos últimos, en concreto, están ganando una gran popularidad, al ser herramientas de automatización muy accesibles para

...la inmediatez es la clave. Una inmediatez que canales digitales como las redes sociales, los chats y los chatbots facilitan...

las empresas y reconocibles para los usuarios que permiten reducir los tiempos de resolución.

Dicho esto, para maximizar el éxito de la estrategia de Atención al Cliente Digital es necesario que la Pyme tenga en cuenta las siguientes claves:

- **Estrategia multicanal:** todo canal de comunicación tiene sus ventajas y sus limitaciones, por eso, las empresas deben apostar por un enfoque de atención al cliente multicanal que combine las herramientas tradicionales con las digitales. Esta estrategia, además, debe ser unificada y coordinada. De esta manera los clientes tendrán garantizada una experiencia homogénea y fluida sin importar a través de qué vía expresen sus dudas o reclamaciones.
- **Seguimiento y analítica:** es importante que las empresas incorporen herramientas tecnológicas que les permitan analizar las interacciones con sus clientes. Técnicas basadas en Inteligencia Artificial, Speech Analytics o Small Data ayudan a reconocer buenas prácticas y carencias en las conversaciones mantenidas, así como a identificar el historial de cada cliente y ofrecerle una atención coordinada y personalizada.
- **Personalización:** para conseguir que el cliente se sienta más escuchado y, por tanto, mejor atendido, las empresas deben evitar que este perciba que está recibiendo mensajes predeterminados y crear una experiencia comunicativa lo más 'humana' posible, evitando respuestas demasiado genéricas y cuidando el estilo de redacción. Este punto es especialmente relevante en el caso de herramientas de automatización como el chatbot.



...Uno de los grandes objetivos de toda Pyme es convertir a sus clientes en embajadores de marca...

- **Proactividad:** para pasar de una buena atención al cliente a otra excelente, la empresa no debe conformarse con esperar a que sus clientes, o clientes potenciales, les hagan llegar sus dudas, quejas y necesidades a través de los canales oficiales. Es fundamental responder a las reseñas que estos dejan en directorios, redes sociales o en plataformas como Google My Business para demostrar su compromiso con los consumidores y mejorar su reputación online.

Uno de los grandes objetivos de toda Pyme es convertir a sus clientes en embajadores de marca. Complacerles ofreciéndoles la mejor experiencia de compra es la clave y apostar por una estrategia de Atención al Cliente Digital, el gran habilitador para ello.



**Eduardo Rodríguez Rolle**  
Director  
Bosch Service Solutions España

La verdad que cuando empezaba a preparar el tema de este artículo no se me ocurría ninguna palabra para describir la situación actual y venidera de nuestro sector. Incluso todavía no estoy muy contento con la palabra tecnificación que no suena del todo bien. Sin embargo, me parece distinta a las habituales que escuchamos día a día y me gustaría explicar el porqué de esta afirmación que lleva consigo el titular.

Partimos de que, para garantizar la excelencia en la experiencia de cliente, no solo basta con la alcanzar la excelencia en nuestras operaciones, sino que tiene que haber un equilibrio perfecto entre tres pilares básicos: tecnología, procesos y personas. Cada uno de estos tres pilares cada vez se ha vuelto más técnico, hasta el punto de que el grado de tecnificación de cada uno de ellos ya no es un valor añadido en la propuesta de una compañía. Hablamos de valores diferenciales que influyen de manera directa en el éxito de la experiencia del cliente. Tecnología.

En el paquete inicial de cualquier oferta o propuesta de valor de una compañía, emplear el término tecnología es muy generalista. Tiene que ir más allá e incluir hasta dónde puede llegar esa tecnología para mejorar las operaciones de un servicio. El abanico de soluciones es más amplio que nunca y la adherencia en el día a día garantiza mejoras en eficiencia y resultado. No obstante, su integración debe ser flexible adaptándose a las necesidades de cada negocio. Las compañías de BPO no tienen por qué abarcar todo el espectro de soluciones, la clave es contar con los mejores partners para cada

## BIENVENIDOS A LA TECNIFICACIÓN TOTAL

proyecto o desarrollar centro de competencias in-house cuando se trata de tecnologías estratégicas. Como por ejemplo el centro de investigación en inteligencia artificial de Bosch con más de 300 millones de euros invertidos en 2021, o en el caso de nuestra división los Automation Center of Excellence; de los cuales uno de ellos está ubicado en Vigo.

### Procesos

Aquí sin duda se ha llevado hacia el extremo la imposición de variables técnicas que abarcan una visión 360 de cualquier proceso operativo, ya sea de servicios pequeños o grandes, simples o complejos. En cada proceso se busca la optimización end-to-end, en donde muchas ocasiones el alto componente tecnológico

...la clave es contar con los mejores partners para cada proyecto o desarrollar centro de competencias in-house cuando se trata de tecnologías estratégicas...

genera una configuración del servicio totalmente nueva. En Bosch siempre hemos sido rigurosos en el diseño de procesos, garantizando los altos estándares de calidad que, como parte del grupo Bosch nos exigimos, basándonos en ciclos de mejora continua. Otro aspecto de suma importancia en estos tiempos es la seguridad de datos que debe mantenerse en cada parte del proceso. El riesgo de sanciones, mala reputación o imagen de marca es crítico, es por esto que en Bosch ponemos verdadero foco en este punto para garantizar la seguridad de nuestros clientes.

### Personas

Coincidiremos todos que es el pilar o la palanca clave de cualquier negocio. Son muchos los debates en nuestro sector sobre la tecnificación de los perfiles de atención al cliente. La tecnificación de la operativa nos lleva al siguiente nivel en todas las fases de gestión de personal y equipos. Tanto si hablamos de la fase de desarrollo, retención o reclutamiento, el reto está en la gestión del talento; formándolo y dotándolo de las herramientas técnicas y competenciales oportunas para asegurar esa excelencia operativa. Cuando antes un colaborador de servicio operaba con una o dos herramientas técnicas, ahora esa cifra se ha duplicado o incluso triplicado. Muchas de esas herramientas apenas requieren de interacción, simplemente han sido diseñadas para hacer la vida más fácil a los operadores de servicio o ayudarles a generar un mejor desempeño de servicio.

La tendencia es aplastante: las organizaciones han convertido lo que a nivel externo se llama CX (customer experience), en EX (employee experience). Pero dentro de esta tendencia no nos olvidemos del importante binomio que juegan las personas y la parte técnica. Su integración y adaptación harán que este sí sea el factor diferencial en nuestro sector. Eso es algo que tenemos muy claro: siempre hay que pensar en el usuario que disfrutará del servicio, aunque primero dotemos de todo el potencial para que los equipos puedan ofrecer el mejor servicio y las personas marquen la diferencia.

primero dotemos de todo el potencial para que los equipos puedan ofrecer el mejor servicio y las personas marquen la diferencia



**Carolina Calvo Fariña**  
Head of Customer Relations Tire Solutions EMIA  
Bridgestone Mobility Solutions

## NEXT SALES GENERATION IN CONTACT CENTERS

Las ventas a través del Contact Center se han convertido en una actividad prioritaria para muchas organizaciones. Sin embargo, en ocasiones, estas operaciones pueden contribuir al deterioro notable de la imagen de la marca, e incluso que no se obtengan los resultados que se esperan en términos de venta. Si mediáramos el NPS o utilizáramos alguna otra métrica de satisfacción después de una campaña de Telemarketing, es más probable que se planificara mejor el lanzamiento de las mismas. Las cuestiones objeto de reflexión son las siguientes: ¿Es efectiva la venta en los Contact Center?. ¿Podemos generar experiencias positivas en nuestros clientes actuales y futuros con la venta telefónica?

Como profesional, puedo constatar que sí, podemos generar ventas a través de nuestros Contact Centers como un canal y un “Business Contributor” más, pero hay que poner el foco en realizar ventas con calidad, en las que verdaderamente aportemos valor a nuestros potenciales clientes y no que terminen compartiendo sus malas experiencias con amigos, familiares. El NPS es una preocupación para todas las compañías en estos momentos, pero el trabajo de una parte de nuestro Contact Center en este sentido, puede verse seriamente afectado por una inadecuada planificación en la parte comercial.

El desafío, sin duda, está en la segmentación, y en especial, en identificar y reconocer las necesidades del cliente durante la llamada.

Como target, cliente potencial, y a lo largo de mi carrera profesional, he identificado malas praxis cuando he sido objeto de estas acciones comerciales.

Estoy convencida de que todos tenemos en mente alguna marca a la que tras indicarle en un sin fin de ocasiones que no somos su target y pedirles que no nos llamen, terminamos por colgar en cuanto el agente menciona desde que compañía llama. Y viceversa, hay compañías donde llamas para solucionar una incidencia y no solo queda resuelta en la primera llamada, sino que además, el producto objeto de cross-selling posterior cumple con las expectativas del cliente, que termina por comprar nuestro producto transformando una llamada de servicio en una venta de éxito.

La misma situación se produce cuando el departamento de marketing activa una campaña disparando a toda nuestra base de clientes, dando por hecho que a todos les interesará la misma información, que tienen mismas pautas de comportamiento y comparten las mismas necesidades. Quizás nuestro email o llamada termine en alguna venta aislada, pero no es una estrategia a seguir si queremos mantener nuestra reputación e imagen de marca, además de ser efectivos.

Seguramente hemos experimentado algunos de los errores críticos a la hora de realizar actividades de telemarketing. No obstante, hay cuatro malos hábitos que deberíamos evitar y que son fundamentales para no entrar en el ranking de las empresas que despiertan más detractores. Son claros generadores de experiencias negativas, llegando a convertirse en puntos de dolor y, afectando muy negativamente a la empresa:

- 1- No eliminar de la base de datos al cliente que lo solicita - En el mejor de los escenarios, nuestros números

terminen bloqueados, el potencial cliente colgará o mostrará su hartazgo más profundo o su frustración con nuestros agentes. Lo que sí está claro es que perderemos tiempo y dinero, porque no cerraremos la venta. Adicionalmente, existen softwares en el mercado, incorporados a los terminales móviles, que alertan al propietario de la línea de la potencial llamada de spam.

**2-** Continuar llamando al cliente no interesado- Si ya nos han comunicado en varias ocasiones el desinterés por nuestra oferta, ¿por qué damos por hecho que nos comprarán más adelante? . Otra mala praxis que quemará a nuestros potenciales clientes.

**3-** Vender sin foco- Los intentos desesperados por vender se traducen casi siempre en ventas fallidas, especialmente en lo relativo a cross-selling, donde el cliente suele percibir claramente agresividad en la venta, y no el valor que nuestro producto o servicio le va a generar. si no se realiza aportando valor y ajustándose a pautas de comportamiento y segmentación, hay que pensárselo un poco.

**4 -** Falta de datos- Otra práctica que resulta bastante molesta para el destinatario de la acción de Telemarketing es que quien te llama y pretende venderte, no conozca ni tus datos y te los pregunte. Si esta llamada se percibe desde el extranjero, las posibilidades de éxito disminuyen. Ciertamente, es todo un reto que alguien que no te ha contactado, esté dispuesto a facilitarte su nombre y datos personales y/o los datos bancarios.

Si nuestros departamentos de Marketing trabajan incansables, invirtiendo en recursos que pongan en valor la marca, ¿tiene sentido que la deterioremos con campañas de venta agresivas y bases de datos sin cualificar, desde ubicaciones off shore donde la empatía con el cliente a veces es cuestionable?. Entiendo que, si este tipo de campañas continúan con nosotros, serán fructuosas, pero, reitero, no son adecuadas para organizaciones pequeñas, ya que a medio plazo terminan por impactar negativamente en éstas, generando detractores que ni siquiera han tenido la oportunidad de ser clientes y conocernos.

El cómo contactemos, el cómo nos presentemos, el que conozcamos al cliente antes de contactarle y ahondar en sus hábitos y comportamiento, son factores decisivos para alargar el ciclo de vida del cliente e incrementar su

rentabilidad. Como he manifestado en multitud de ocasiones, Atención al Cliente, Marketing y Ventas son tres patas de una misma mesa. El diseño conjunto de la puesta en escena de una campaña es un gran ejercicio de trabajo en equipo para garantizar el éxito.

Otro factor de éxito es la cercanía, el agente local, que inspira confianza. Las grandes compañías quizás pueden permitirse perder clientes, las pequeñas, definitivamente, no. España es un país con unos costes muy competitivos, una gran relación calidad coste, y donde existen grandes profesionales por lo que, desde mi punto de vista, no es recomendable salir si queremos cuidar de nuestros clientes.

La digitalización, y la inteligencia artificial son, adicionalmente, nuestras grandes alianzas para garantizar el éxito de nuestras acciones de telemarketing, en especial con el análisis predictivo de las pautas de comportamiento futuro de nuestros clientes potenciales. Una vez que nos hemos anticipado a estas necesidades, seremos capaces de ofrecerle el producto o servicio que mejor se ajuste a lo que el cliente busca o puede precisar. Ello se traduce en elevadas posibilidades de conversión y la consecuente rentabilidad ya que, en muchas ocasiones, esta segmentación, junto a un adecuado lead scoring y la predicción en el comportamiento de pago de los clientes, pueden transformarse en ventas de mayor valor con un índice más bajo de churn rate y un mínimo riesgo en impagos.

El gran reto para las empresas es el acceso a esa tecnología y poder beneficiarse de la misma, pero sin duda, si verdaderamente nos preocupan métricas como el NPS y la satisfacción de clientes, igualmente nos tiene que preocupar la imagen que proyectan nuestros agentes cuando realizan una venta y deberíamos medir el impacto que suponen las mismas una vez que el cliente ha sido contactado.

Tenemos que habituarnos a medir la satisfacción de la venta y el contacto de telemarketing para que nuestras iniciativas de venta telefónica en el futuro sean exitosas y generen valor. ¿ Calidad o Cantidad?. Aquí tenemos el reto para el 2022.



**Pedro García Tesón**  
Director del Contact Center Digital  
CaixaBank

## CARROS DE LA HABANA

Querido lector, un año más la AEERC me brinda la oportunidad de compartir algunas reflexiones sobre nuestra industria. Y este año quería centrarlas en la evolución del modelo de atención a clientes y hasta qué punto las nuevas estrategias y tecnologías han sido introducidas en la transformación de las compañías.

Repasemos la teoría sobre cuáles deben ser y en qué orden, los ingredientes necesarios para nuestro Contact Center:

1. ¿Por dónde debemos empezar? La respuesta es sencilla: por el Cliente. El Cliente (así, con mayúscula) es quien justifica la propia existencia y sostenibilidad de la compañía ya que, en un mundo competitivo, es quien tiene la decisión última de contratar nuestros servicios o los de un competidor. En definitiva, el Cliente es el Jefe, como bien se inculca en la cultura corporativa de uno de nuestros principales *retailers* patrios.

2. ¿Y qué quieren? En un modelo *inbound*, el Cliente nos contacta por una necesidad operativa, una consulta sobre un producto o servicio, una necesidad comercial, una incidencia, ... En definitiva, hay que diseñar toda una estructura de servicios y operativas de negocio” en torno a dichas necesidades, para construir nuestra propuesta de valor en la atención. Es conveniente evitar los “silos verticales”, servicios creados en torno a las operativas y no al perfil y comportamiento de los clientes, porque generarán a futuro ineficiencias de todo tipo.

3. Y después, ¿qué toca? ¿Hemos pensado en quién va a relacionarse con nuestros Clientes? ¿Qué compañía y qué perfil deben tener sus empleados? Aquí estoy pensando,

principalmente, en las personas que tienen el trato directo con nuestro Cliente: teleoperadores, agentes, asesores, ... Cada organización tiene su propia semántica y sus matices son relevantes ya que en buena medida determinan (subliminalmente) el grado de delegación y responsabilidad que se les otorgan (o no) a estos colectivos. Personalmente, prefiero la denominación “Agente”, también en mayúscula por su importancia, que contiene una declaración de principios superior a la del “operador”, y con un claro aspiracional hacia el concepto de “Asesor”.

4. ¿Y a continuación? La tecnología. Obviamente no se puede entender la atención a clientes sin una buena infraestructura tecnológica. Pero hay tanta oferta de soluciones y marcas (CTIs, Inteligencia Artificial, CRMs, Analítica Avanzada, etc.) que no sirve de nada comprar tecnología sin tener claro antes para qué queremos utilizarla y en qué procesos.

5. ¿Y ya está? Obviamente, no. Finalmente llegamos a la consecuencia de todo lo anterior: el proceloso mundo de “los dineros”, el coste, el presupuesto, y las tensiones internas que este aspecto generan en una organización.

Y ahora contrastamos la teoría con la realidad, ¿cuál es la situación del mercado? Pues, francamente, muy heterogénea. Cada compañía desarrolla su modelo de atención, focalizando (o no) en los ingredientes mencionados. Pero ¿hay una estrategia definida detrás de esta decisión? ¿Es la calidad de la atención o el *engagement* del Cliente, las que la motivan? ¿O el ahorro de costes y la eficiencia?

Evidentemente, la cuadratura del círculo no es posible y de la existencia o no de una estrategia derivan los diferentes modelos de atención.

En mi opinión, **en muchas compañías los Contact Center son un “mal necesario” porque no ha existido una estrategia corporativa previa (o ésta es muy antigua)**, aprobada al máximo nivel y con una visión holística de la atención al Cliente y su aportación al negocio. Sin embargo, abundan las empresas con una colisión interna de estrategias contradictorias (Negocio - calidad de atención vs Operación - ahorros) de modo que al final se quiere “una pescadilla gorda que pese poco”, que diría un castizo.

No podemos tratar al Cliente con menos esmero en el Contact Center que en el resto de canales de la entidad (oficinas, asesores, canales digitales, ...). En definitiva, **deberíamos propiciar una “omniexperiencia excelente” del Cliente, dónde el Contact Center no sea el “patito feo” del conjunto.**

Y aunque el cliente (con minúscula, en ese caso) puede parecer el centro de toda empresa, la realidad demuestra que las decisiones corporativas en relación con el modelo de atención tienen, como principal motor, la eficiencia. En este contexto, encontramos diferentes modelos de Contact Center en el mercado, que podríamos categorizar en tres niveles, según su evolución:

- Primero. Un modelo de atención propio de hace décadas, con servicios definidos en torno a la operativa (silos verticales), sin evolución tecnológica y dónde prima el coste sobre la atención. En este modelo, los proveedores (y los operadores) son quienes sufren toda la presión y, evidentemente, ésta se repercute en la calidad de la atención a los clientes.

Gráficamente, podemos visualizar este modelo en los “carros de La Habana” o “almendrones”, vehículos fantásticos en su época y que todavía siguen circulando, pero que son vetustos, gastones, contaminantes e inseguros.

- Segundo. Otro modelo, en la que algunas compañías han sido sensibles a la necesidad de la evolución tecnológica, a veces bajo la excusa de la “transformación digital” (o la moda), que han

introducido nuevas soluciones tecnológicas (sin involucración ni estrategia desde Negocio) pero manteniendo invariable el resto de los ingredientes (definición original de servicios, procesos, proveedores, cultura, etc.). Este caso es incluso peor que el anterior, ya que genera frustración corporativa al suponer grandes inversiones en infraestructura sin mejorar el modelo y, por tanto, tampoco la calidad de la atención.

En este caso, tendríamos el “almendrón” al que hemos cambiado el motor original por uno eléctrico. Sigue siendo un trasto viejo, pero con una inversión de la que no podremos aprovechar todo su potencial.

- Tercero. Por último, en el mercado brillan por su ausencia las *best practices*, que primero definen una estrategia de negocio empezando por el Cliente (cómo son, que quieren, cómo les podemos ayudar); definen o redefinen sus servicios (eliminación de silos verticales, transversalidad, modelo multiproveedor-*multiskill*); continuando por los *Partners* (mejor que proveedores) y sus Agentes; y finalmente decidiendo qué tecnología quieren aplicar, en qué procesos (rediseñados) y con qué objetivo y finalidad.

Este último modelo estaría representado por un vehículo eléctrico de última generación y equipamiento premium.

**Las compañías que se propongan alcanzar el tercer nivel necesitarán una estrategia corporativa y un governance más transversal e inclusivo, que incorpore a todos sus stakeholders (internos y externos) en la transformación del modelo.**

A partir de este momento, podremos hablar más de *modelo de relación con Clientes* que de *modelo de atención*, generando el *engagement* deseado con la entidad y brindando nuevas oportunidades derivadas, como puede ser una mayor vinculación comercial.

Y para usted, ¿cuál es su modelo de coche aspiracional?



**Irma Reginaldo Albesa**  
Responsable de Contact Center  
Centro de Oftalmología Barraquer

## HUMANIDAD vs HUMANIZACIÓN

A lo largo del último año y medio todos nos hemos visto inmersos en situaciones nuevas derivadas de la pandemia, difíciles y estresantes en algunos casos, tanto a nivel personal como profesional. El nuevo escenario que se impuso de manera forzada en marzo del 2020 nos obligó a adaptarnos a nuevas maneras de trabajar, aprendiendo a base de ensayo y error para poder mantener la actividad del servicio mediante herramientas y modalidades desconocidas hasta aquel momento para muchos de nosotros: trabajo a distancia, comunicación virtual, etc. Creo que esto que digo no será nada nuevo para la mayoría de los que presentamos artículos en este libro de 2022 ya que ha sido uno de los puntos comunes en la mayoría de los centros de relación con el cliente: la adaptación al nuevo entorno manteniendo la eficacia y la calidad del servicio.

Pero sí que hay algo que tras todo este tiempo ha sido un denominador común y es la necesidad de ser escuchado. Y remarco: no oído, sino escuchado. Eso ha estado presente antes y durante la pandemia, y sigue muy presente en todos los contactos que recibimos en nuestro centro de relación con el paciente. Independientemente del canal por donde contacte, el usuario lo que demanda es una atención personalizada, donde se identifique su necesidad y se ofrezca la mejor opción para su caso. Dicho esto, seguramente algunos de vosotros podéis estar pensando que eso puede hacerlo perfectamente un bot, y hasta cierto punto os daría la razón. Es un agente virtual con inteligencia artificial que puede ayudarnos mucho a la hora de hacer un primer cribaje, y sin duda puede resultar de mucha ayuda para atender casos poco

complejos. Pongamos el caso del canal chat, por ejemplo. Es un canal donde se pueden recibir una gran diversidad de consultas, un cajón desastre se podría decir. Un bot “bien entrenado” nos puede ayudar a solucionar temas sencillos y más impersonales como solicitar una revisión general de la vista, pero no podrá entender la implicación emocional que hay tras la petición de un paciente que lleva más de 30 años visitándose en la clínica, o la consulta de una persona angustiada por unos síntomas o una patología que no sabe identificar o explicar adecuadamente. Tampoco hay que olvidar que hay un gran sector de la población que no es usuario de nuevas tecnologías y que sigue dependiendo del teléfono, o personas que simplemente prefieren hablar con una persona en vez de escribir un correo o chatear. Obviamente este sector de la población no tan

...la tecnología es indispensable hoy en día para ofrecer el mejor servicio, pero ha de servir para mejorar la atención que ofrecemos, no para sustituirla...

afín a la tecnología convive en la actualidad con otra gran parte que cada vez demanda más contacto virtual y menos presencial, tanto para solicitar una visita como para hacer otro tipo de consultas. Es decir, nuestros usuarios son de diferente índole, con preferencias y necesidades distintas y, por lo tanto, tratarlos a todos de la misma manera ofreciendo una manera única de contacto sería incoherente. Por ese motivo creo que todo es aplicable en función del tipo de servicio que se maneje, no se puede estandarizar la atención al usuario ya que dependerá de la idiosincrasia de cada servicio, producto o compañía.

**El uso de la tecnología es indispensable hoy en día para ofrecer el mejor servicio, pero siempre ha de servir para mejorar la atención que ofrecemos, no para sustituirla.** Un bot o una locución no pueden suplir la proximidad o la empatía que se perciben cuando alguien te responde al otro lado. ¿A quién no le ha pasado alguna vez que le resulte casi imposible hablar con un agente, tras haber estado contestando preguntas al vacío con monosílabos durante cinco minutos? La IVR es de gran ayuda si se utiliza con moderación y coherencia, si la robotización para enrutar una llamada y ahorrar agentes telefónicos se alarga eternamente el usuario acaba desesperado, y en muchas ocasiones sin la respuesta que quería porque ninguna de las múltiples opciones que le ofrece la IVR es la adecuada. ¡Eso sin contar con que el reconocimiento de voz funcione adecuadamente, claro! “Disculpe, no le entiendo, repita su respuesta” ... puede resultar exasperante realmente.

En definitiva, basándome en lo vivido y aprendido en los últimos dos años, diría que la tendencia a seguir en 2022 será seguir abrazando las nuevas tecnologías, las nuevas maneras de comunicación, y las novedades en herramientas de gestión, ya que nos van a ayudar a conocer mejor lo que quieren y necesitan nuestros usuarios, y también a optimizar nuestros recursos, por supuesto. Pero todo ello sin olvidar que tratamos con humanos que tienen emociones, ya que es el factor diferencial frente a una atención impersonal.

...Un bot o una locución no pueden suplir la proximidad o la empatía que se perciben cuando alguien te responde al otro lado...



**Esmeralda Mingo García**  
Vocal AEERC. CEO España y Latam  
Comdata

## LA ATENCIÓN HUMANA ESTÁ PARA QUEDARSE!!!

El Contact Center es, sin duda, uno de los sectores más avanzados en cuanto a tecnología e innovación. Hemos sido de los primeros en integrar en nuestro día a día, procesos de inteligencia artificial, machine learning, analytics y automatización y dedicamos una gran parte de nuestros presupuestos al diseño o la búsqueda y adquisición de nuevas tecnologías que puedan mejorar los servicios que ofrecemos a los clientes.

En este entorno altamente tecnológico, surge una pregunta cuya contestación puede parecer sencilla, pero que realmente tiene muchas implicaciones: ¿Qué lugar ocupa el toque humano entre tanta tecnología?

Existe quien argumenta que los usuarios prefieren usar una pantalla táctil en sus interacciones con las marcas como, por ejemplo, cuando piden comida o un transporte y, por tanto, la implicación de personas en estos procesos no solo es costosa, sino que además está anticuada.

Mi opinión al respecto está en las antípodas de este argumento. Creo, firmemente, que el toque humano es ahora incluso más importante que nunca, otra cosa es cómo las marcas deban replantearse cuándo y de qué manera utilizarlo.

### **LAS PERSONAS (NO) SON MÁS COSTOSAS**

Sobre el concepto del mayor coste que implican las personas, creo que se basa en un planteamiento, a mi juicio, erróneo. Los defensores de esta teoría alegan que, a medida que los presupuestos se ajustan como consecuencia de la pandemia, las empresas deberían

preguntarse si pueden permitirse el coste extra de las personas en la atención al cliente. En mi opinión, la pregunta correcta es exactamente la contraria: ¿Pueden las empresas permitirse no proporcionar atención personalizada facilitada por personas?

La respuesta es que no. Efectivamente, la tecnología ha cambiado las reglas del juego permitiendo a los clientes disponer de atención 24x7 desde cualquier lugar y ofreciéndoles comodidad, pero hay otros factores muy importantes en la experiencia de cliente que solo el toque humano puede facilitar: que los clientes sientan que la marca se preocupa por ellos y les facilita el trato personalizado que los consumidores buscan cada vez con más ahínco. Desde esta perspectiva, el toque humano no solo no es caro, sino que, por el contrario, puede favorecer la resolución de problemas, aumentar la confianza y fidelización de clientes e incrementar las oportunidades de venta cruzada con el consiguiente aumento de los ingresos.

La necesidad de transformarse digitalmente es obvia, pero ello no implica la exclusión del toque humano. Según se refleja en un estudio reciente de McKinsey “hoy, más que nunca, la experiencia de cliente depende del factor humano”.

### **(NO) SIEMPRE LA AUTOMATIZACIÓN ES LA MEJOR ALTERNATIVA**

Otro argumento usado habitualmente es que siempre hay una alternativa de automatización para los procesos realizados por personas. Efectivamente suele

ser así, pero lo realmente importante no es que se pueda automatizar un proceso, sino si esa automatización es la mejor solución a la hora de crear valor.

Sin duda, en todos los procesos comerciales de venta, atención al cliente, servicios técnicos o de gestión de deudas, habrá puntos, canales o segmentos de clientes susceptibles de automatizar no solo no perdiendo, sino incluso mejorando la eficiencia, pero, del mismo modo, habrá canales, puntos y segmentos donde lo que realmente incrementa el valor sean las personas.

Es cierto que la pandemia ha hecho que se produzca un cambio de hábitos de compra de los consumidores y la tecnología ha permitido responder a esa transformación de forma creativa, brillante y eficiente y algunos ejemplos claros son el uso de chatbots, voicebots, el análisis predictivo, los probadores virtuales, etc., sin embargo, desde la experiencia vivida en Comdata y de los análisis que hemos realizado junto con las marcas para las que trabajamos, puedo afirmar que, en muchas ocasiones, los clientes quieren hablar con alguien que les asesore, por ejemplo, sobre su smartphone, equipo informático o electrodoméstico.

Asimismo, hay segmentos de clientes, fundamentalmente los que tienen cierta edad (y aquí no podemos perder de vista la forma actual de la pirámide de población), para los que la imposibilidad de tratar con personas les provoca, directamente, frustración y rechazo por la marca. En nuestros análisis hemos detectado que, la tasa de conversión en determinados sectores como los bienes de lujo, los productos eléctricos de consumo o los artículos del hogar de alta gama, es mayor cuando existe la interacción de una persona en el proceso.

La labor importante a realizar por las marcas es identificar qué procesos o partes de los mismos deben ir por una vía y cuáles por otra.Cuál es la valoración que tienen al respecto cada uno de los segmentos de sus clientes. En definitiva, deben aplicar una mentalidad centrada en el cliente y no en la propia empresa.

### LA ATENCIÓN AL CLIENTE HÍBRIDA (NO) ES COMPLICADA

Realizar una gestión de la atención al cliente híbrida no es complicada si se buscan proveedores que puedan integrar las soluciones híbridas necesarias de diferentes formas:

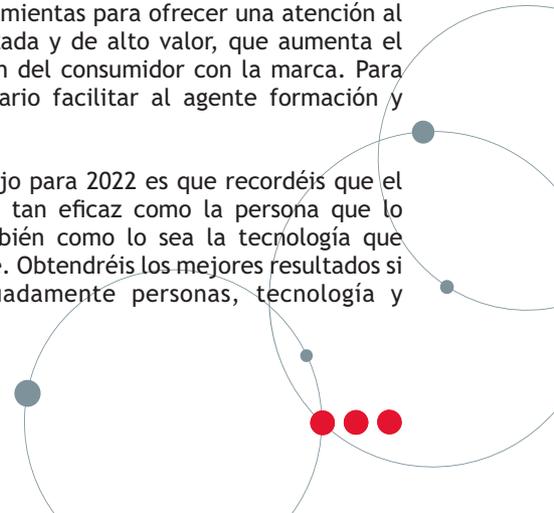
- Desarrollando herramientas que combinen, de forma inteligente, la tecnología y el toque humano usando, precisamente, la IA para identificar dónde y cuándo debe intervenir una persona para aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Ofreciendo todo el espectro, desde la auto-atención a las interacciones humanas sencillas o más complejas, la atención VIP o atención en función de la zona geográfica, y utilizando análisis avanzados para entender las expectativas del cliente en cada proceso y, en función de eso, aplicar la combinación tecnología- personas más adecuada a cada caso.

### LAS MARCAS (NO) SON MODERNAS SI SOLO OFRECEN ATENCIÓN SIN PERSONAS

La última idea a desmontar es la de que el uso de personas puede dar una imagen anticuada de la marca. Obviamente esto no será nunca así si para lo que se usa la IA, el análisis predictivo, etc., es para ofrecer una interacción humana de mayor calidad y un servicio al cliente sólido y sin fisuras.

Un ejemplo de esta idea es lo que en Comdata llamamos “Agentes Aumentados”. Se trata de agentes cualificados y formados cuyas habilidades humanas están respaldadas por la tecnología avanzada que les proporciona herramientas para ofrecer una atención al cliente personalizada y de alto valor, que aumenta el grado de conexión del consumidor con la marca. Para lograrlo es necesario facilitar al agente formación y cierta autonomía.

Así que, mi consejo para 2022 es que recordéis que el toque humano es tan eficaz como la persona que lo presta, pero también como lo sea la tecnología que tenga a su alcance. Obtendréis los mejores resultados si combináis adecuadamente personas, tecnología y procesos.





**Beatriz González**  
Subdirectora Desarrollo Nuevos Negocios  
Correos y Telégrafos | Vocal de la AEERC

## APROVECHANDO LOS CAMBIOS

Durante los próximos años vamos a recordar la pandemia, entre otras cosas, por la velocidad con que se produjeron cambios en nuestras vidas. Pensábamos en teletrabajar, en usar más las herramientas digitales, en tener tiempo... Y todo ocurrió de repente.

Tuvimos que irnos a casa, comprobar que nuestros sistemas podían dar el mismo servicio que desde nuestras oficinas, hacer la compra desde nuestro ordenador/ teléfono, atender a los clientes que compraban mucho online y que se habían vuelto digitales, también de repente. Nos adaptamos rápidamente a esta nueva situación.

Pero, ¿cómo seguir en lo ya avanzado hasta ahora? No podemos perder la oportunidad que nos brinda el avance digital que hemos conseguido para mantener las relaciones generadas con los clientes y aportar un servicio ágil y de calidad, sin olvidar la atención en otros canales menos digitales. Y sobre todo sin perder de vista a los clientes menos digitales, que van a recuperar las antiguas formas de comprar y de comunicarse con nosotros.

Aprovechemos para mantener esta omnicanalidad, no solo para ofrecer distintas formas de comunicación al cliente, que decide cuándo y cómo desea comunicarse con nosotros, sino para asegurar que sea cual sea ese canal usado por el cliente, la respuesta a su solicitud sea la misma en todos ellos. Tenemos que ser capaces de garantizar una relación fluida y una experiencia excepcional.

Esta omnicanalidad real, que mejora la experiencia de cliente y el engagement con la marca, no es solo una moda, sino una oportunidad de tener clientes más contentos y fieles.

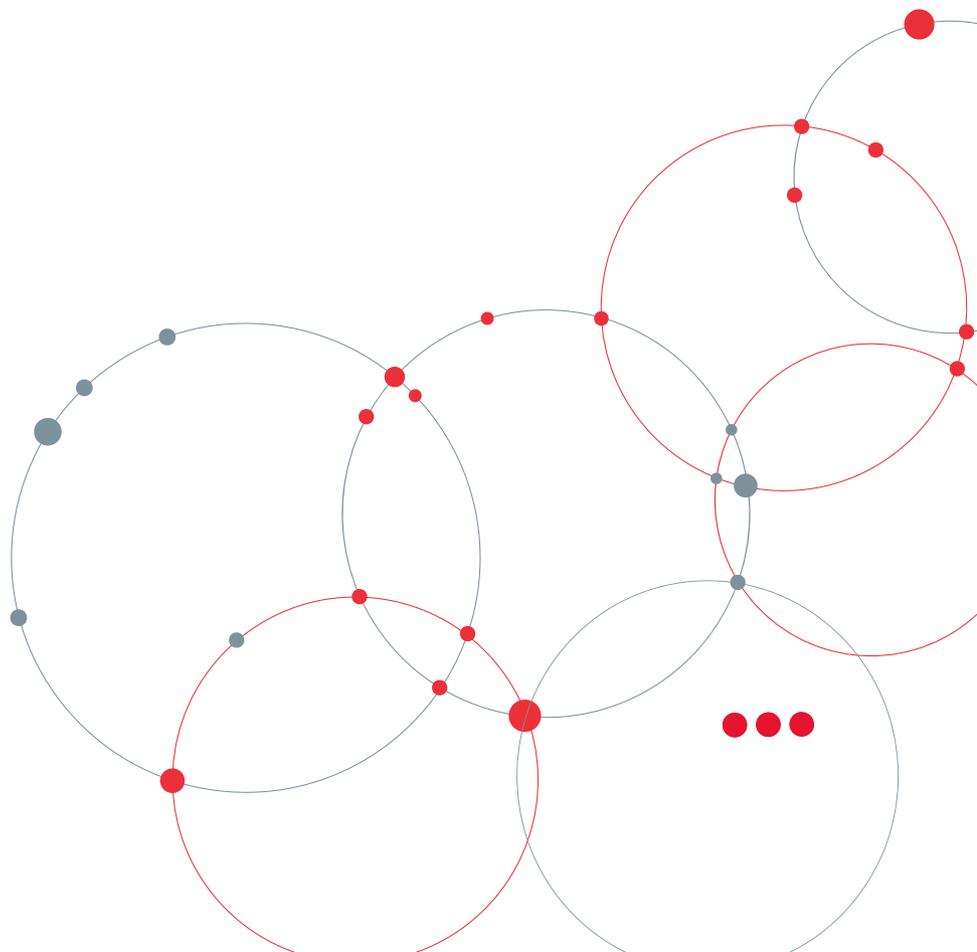
“El progreso es imposible sin el cambio y aquellos que no pueden cambiar sus mentes no pueden cambiar nada.”  
George Bernard Shaw

“El progreso es imposible sin el cambio y aquellos que no pueden cambiar sus mentes no pueden cambiar nada.”  
George Bernard Shaw

...sin perder de vista a los clientes menos digitales, que van a recuperar las antiguas formas de comprar y de comunicarse con nosotros...



Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes





## ¿PUEDEN SER LOS CONTACT CENTER TECNOLOGÍA HUMANITARIA?

**Carlos Capataz**

Director de Servicios Tecnológicos Digitales  
Cruz Roja

Todas las organizaciones y empresas hoy reconocidas, que cuentan con políticas de responsabilidad social, tienen la determinación de hacer que la tecnología sea un elemento clave para ofrecer oportunidades también para los colectivos más vulnerables, mejorar nuestro entorno y para hacer la vida más fácil, en definitiva, para vivir mejor la vida. A lo largo de los últimos meses en los que hemos vivido inmersos en la emergencia sanitaria provocada por el SARS-CoV-2 hemos podido percibir con más nitidez que nunca la relevancia que esto puede suponer.

Cruz Roja, en su determinación de estar cada vez más cerca de las personas, ya hace años que identificó que el uso de la tecnología en general y, específicamente los Contact Center, podrían ser herramientas básicas para nuestra intervención.

En relación a la tecnología podemos hacer nuestro el pensamiento del filósofo Pierre Lévy:

“Una técnica no es buena, ni mala (depende de los contextos, de los usos y de los puntos de vista), ni neutra (ya que es condicionante o constreñidora, dado que aquí abre y aquí cierra el abanico de las cosas posibles). No se trata de evaluar los “impactos”, sino de tener en cuenta las irreversibilidades a las cuales nos conduciría su uso, de ver las oportunidades que nos permitiría aprovechar, de formular los proyectos que explotarían las virtualidades que comporta y de decidir qué haremos con ella.”

Por tanto, desde nuestra visión, crear y aprovechar las oportunidades y virtudes que las TIC nos pueden ofrecer un logro. Pero aún más, si se hace desde un punto de partida en el que los que más lo necesitan puedan ser los primeros en beneficiarse de ello.

Los Contact Center pueden prestar apoyo a la asistencia social, sanitaria y personal, y conseguir facilitar una atención integrada, basada en enfoques proactivos que, en cierta forma, empoderan a las personas más vulnerables para, por ejemplo, alertar y hacer seguimiento a colectivos vulnerables ante situaciones de olas de calor o de frío, ayudarles a autogestionar su

...No se trata de evaluar los “impactos”, sino de tener en cuenta las irreversibilidades a las cuales nos conduciría su uso...

salud y así conducir a cambios hacia estilos de vida más saludables, mejorar la capacidad de búsqueda activa de empleo, acceder a la formación o información que les puede conducir a la incorporación al mercado laboral, etc.

Por otro lado, este tipo de herramientas son una fuente indudable de apoyo para quienes tienen a su cargo a una persona dependiente, no sólo porque proporcionan una ayuda decisiva a la persona cuidadora, sino también porque le ofrecen una mayor autonomía y la posibilidad de mejorar los cuidados y, por otro lado, romper su “soledad”, lo cual es algo básico, pues la participación y las relaciones con el entorno ofrecen a las personas una suerte de “malla social de seguridad”, que constituye uno de los más importantes elementos preventivos del deterioro asociado al aislamiento.

Además de los aspectos puramente tecnológicos, hay otros temas que hay que abordar cuando se intentan definir las claves de los sistemas de asistencia del siglo XXI, nos referimos:

- a la personalización del apoyo que se presta,
- al acceso para todas las personas,
- a la dependencia del contexto,
- a los entornos multilingües o culturales,
- a un mayor énfasis en la asistencia preventiva,
- a la generación y recolección de información estructurada en los llamados lagos de datos, pero hacerlo no sólo de forma legal sino éticamente responsable.

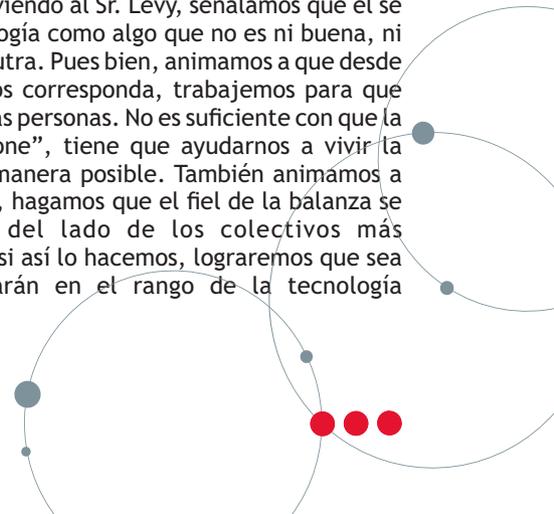
Se trata de cuestiones vinculadas a las necesidades de las personas usuarias, de su entorno y de los responsables de servicios públicos y proveedores de asistencia, que son sumamente importantes a la hora de garantizar la eficacia y eficiencia de las soluciones que se proponen.

El futuro pasa por disponer de Contact Center que mejoren la capacidad de la multicanalidad (audio

telefónico o voz IP, video, redes sociales, mail, mensajería instantánea...), que tengan puesta la mirada en las oportunidades que ofrecerá la tecnología IoT de la mano del despliegue de la conectividad 5G para la teleasistencia del futuro, la generación de datos abiertos que ayuden a terceros a mejorar sus servicios y esto sea de forma recíproca, a utilizar los recursos del Blockchain para asegurar la trazabilidad de los intercambios de información y, el uso de la inteligencia artificial, para que no tengan que ser las personas consumidoras de servicios quienes tengan que aprender a desenvolverse por menús que en ocasiones parecen el laberinto del minotauro.

Nada de lo descrito en el párrafo anterior tendrá recorrido de alcance si quien pone la voz y la calidez de un ser humano en la atención queda eclipsado por la tecnología. Esta no es todopoderosa, puede ser la que ayude a distribuir mejor la carga de trabajo, la respuesta o información más adecuada a la demanda, analizar los KPI, etc., pero si quien cubre la última milla, si el operador u operadora no se siente identificado con lo que se espera de ellos y ellas, habremos fracasado. Es fundamental que la tecnología consiga facilitarles el conseguir comprender las reacciones o respuestas emocionales de las personas con las que contactan, construyendo relaciones de confianza, que darán lugar a una mejor atención de sus necesidades.

Para terminar, volviendo al Sr. Lévy, señalamos que él se refería a la tecnología como algo que no es ni buena, ni mala, tampoco neutra. Pues bien, animamos a que desde la posición que nos corresponda, trabajemos para que sea positiva para las personas. No es suficiente con que la tecnología “funcione”, tiene que ayudarnos a vivir la vida de la mejor manera posible. También animamos a que no sea neutra, hagamos que el fiel de la balanza se incline primero del lado de los colectivos más vulnerables, pues si así lo hacemos, lograremos que sea más justa y estarán en el rango de la tecnología humanitaria.





**Miguel Matey Marañón**  
CEO  
Emergia

## 2021, AÑO DE TRANSICIÓN, REFORMA Y TRANSFORMACIÓN EN LOS CONTACT CENTERS

2021 es un año que, para muchos, podría ser considerado de transición en lo que se refiere a la toma de decisiones de auténtico calado. Por ejemplo, en una cuestión que resultaba tan poco sujeta a discusión hasta hace apenas dos años, como es la de la modalidad de trabajo de las organizaciones, se siguen hoy sucediendo los debates, encuestas y sondeos de opinión que, se supone, nos permitirán dar con el modelo ideal de trabajo para nuestra actividad y nuestros clientes: vuelta al centro, teletrabajo, modelos híbridos, espacios virtuales, etc. Sea lo que sea que nos encontremos al final de este camino, es indudable que aspectos clave como la remuneración, la fidelización y atracción de talento y la productividad de las empresas se verán afectados.

En 2020 el porcentaje de las horas teleoperadas en modalidad de teletrabajo se situó en el entorno del 60%(1). En este año, esta cifra se ha visto alterada dependiendo de la empresa y del momento del año, ya que las Compañías continúan realizando cálculos de todo tipo, y análisis de riesgos de toda naturaleza, para definir una estrategia de medio plazo.

En paralelo, las sentencias en materia de contratación temporal de las salas de lo Social primero del Tribunal Supremo en diciembre de 2020 y, más recientemente, de la Audiencia Nacional, nos han situado ante un nuevo marco laboral que obliga a realizar una gestión distinta en la industria. Hasta prácticamente ayer mismo un 60% de los contratos de trabajo eran indefinidos y un 30% de duración determinada, correspondiendo el 10% restante a contrataciones efectuadas por medio de empresas de

trabajo temporal. Esta distribución se verá alterada, así como la norma que regula la operativa a seguir entre las empresas del sector en los supuestos de cambio de prestador del servicio -el ya histórico artículo 18 del Convenio colectivo-. A este respecto, el resultado de la negociación colectiva entre sindicatos y patronal tendrá relevancia en las decisiones a tomar en el corto plazo; sin embargo, si pensamos en un horizonte de medio plazo, quizá será más relevante haber sido capaces de aprovechar las lecciones aprendidas -no ha quedado más remedio que a la fuerza- en el ámbito del teletrabajo y, en su conjunto, en todo lo referente a la modernización en el manejo de talento, para adaptarlo al modelo operativo más adecuado para nuestro negocio.

...la Audiencia Nacional,  
nos han situado ante un  
nuevo marco laboral que  
obliga a realizar una  
gestión distinta en la  
industria...

En cualquier caso, la flexibilidad en la contratación, que hasta la fecha ha representado una de las ventajas competitivas del sector y que deberíamos aspirar a mantener, no se perderá para las compañías que operan en economías globales e interconectadas, si bien las estrategias locales de recursos humanos y de externalización se orientarán cada vez más hacia servicios en los que los clientes requerirán un mayor aporte de valor, proporcionando una posición competitiva local más fuerte. Seguramente acertaremos si pensamos que el ritmo de concentración en los sectores del BPO y la tecnología, ya elevado en los últimos años, continuará acelerándose, así como la diversificación hacia sectores afines, joint ventures y eliminación de jugadores que no tengan una propuesta de valor diferencial local.

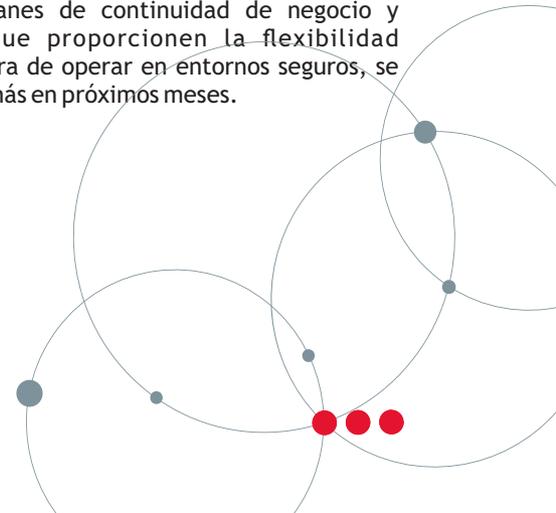
En esta transición, como una herramienta cada vez más táctica para las compañías y tras cierta ralentización en 2020, encontramos nuevamente al alza la gestión del offshore. Con escenarios políticos y sociales a veces inciertos, los principales destinos para la deslocalización han sido en 2021, en orden creciente, México, Centroamérica, Chile, Perú y Colombia, país en el que continúa incrementándose la actividad y la demanda de perfiles técnicos, comerciales y bilingües en inglés.

En el plano más transformador, los modelos digitales, la autogestión, la automatización y la gestión del dato siguen avanzando, en algunos casos con rumbo claro y en otros aún en busca de destino, pero siempre confiados en que habrá tierra al otro lado y sabiendo que la ruta idónea la definirán los modelos de adopción de los clientes, las herencias recibidas, los reguladores, la seguridad y el liderazgo ejecutivo y corporativo.

La estrategia de transformación continúa alterando el mix tradicional de canales, incrementado el uso de WhatsApp, e-mail y la mensajería corta enviada por corporaciones A2P (applications to person), siempre con una tasa de apertura superior a la del e-mail. También es objeto de transformación la actividad telefónica

desempeñada por los profesionales del sector, apalancada en la demanda de servicios de venta y fidelización de clientes, la prestación de servicios de mayor valor (personalización y asesoramiento al cliente), la asistencia a digital y la reducción de llamadas de bajo valor mediante el empleo de sistemas automáticos y el impulso de la autogestión. Este fenómeno se encuentra ya muy avanzando especialmente en los sectores de las Telecomunicaciones, Utilities y Banca, mientras que sectores como el Retail y Digital, que ya incrementaron su demanda de servicios de contact center en 2020, han mantenido esta evolución en 2021, con un verdadero empeño en lograr la omnicanalidad para sus clientes. Todo ello en un contexto marcado por la llegada de fondos de la Unión Europea, que deben convertirse en un acelerador de corto plazo para la transformación digital, tanto en el sector privado como en las Administraciones Públicas.

Por último, en un entorno en el que el número de ciberataques a instituciones y entidades públicas y privadas, cotizadas o no, con consecuencias verdaderamente graves, mantiene una acusada tendencia al alza, la seguridad se ha convertido en un eje absolutamente clave para operar y ofrecer un servicio de calidad y sin interrupciones a los clientes, siendo previsible que los requerimientos en materia de certificaciones como PCI o ISO 27001, sistemas de alerta y monitoreo, planes de continuidad de negocio y herramientas que proporcionen la flexibilidad necesaria a la hora de operar en entornos seguros, se intensifique aún más en próximos meses.





**Jorge Honorio Domínguez González**  
Head of Phone Channels  
Endesa

## EL CAMINO DEL CONTACT CENTER HACIA LAS ORGANIZACIONES LÍQUIDAS

Hablar de Agile ya no es una novedad. En los últimos años estamos asistiendo a la transformación de las organizaciones hacia modelos más líquidos que les permiten estar más cerca del cliente y responder en las mejores condiciones a la imperiosa necesidad del time to market.

Y es que el Agile, que surgió como una respuesta a los modelos waterfall para dinamizar y acelerar el desarrollo de software, ha dado un salto a todos los ámbitos de negocio, pero sin perder la esencia de la inmediatez y la generación de producto que sirva como respuesta ante un entorno en permanente cambio.

### **Organizaciones líquidas**

Sin ir más lejos, muchos no son conscientes que durante lo más duro de la pandemia el éxito de la adaptación de nuestros Contact Center al nuevo marco de trabajo que surgió estuvo en hacer líquidas nuestras organizaciones. Seguramente no existía un plan previo, pero se llevó a cabo como un mecanismo de reacción para superar los tiempos que un esquema de trabajo más jerárquico, estanco y rígido hubiera dilatado en cualquier escenario razonable. ¿Cuál es la clave de esta transformación no premeditada? Sin duda el construir equipos multidisciplinares en torno a la consecución de objetivos reales. Es en este momento cuando los objetivos reales forman parte de un fin superior, que es poner al cliente en el centro de la organización, y esto no es otra cosa que el servicio al cliente.

En este contexto, ¿por qué no darle continuidad a algo que ha demostrado ser tan sumamente eficiente? Ya contamos en el mercado con varias experiencias pioneras de grandes referentes de todos los sectores más importantes, tales como banca, utilities, seguros o telecoms, que adaptan sus organizaciones para hacer llegar de una forma más ágil sus soluciones al cliente, pero ¿qué hay del Contact Center?

### **El Agile en el marco del Contact Center**

En la gestión del Contact Center encontramos menos casos de éxito, no por falta de necesidad, sino por no saber cómo conjugar el esquema agile con la gestión del día a día, lo que posterga la transformación en este elemento clave de la estrategia de la empresa, dejándolo bajo la gestión de modelos tradicionales.

No obstante, como he señalado, muchos no son conscientes de que han sido Agile durante la gestión de la pandemia, y lo que esperamos en los próximos años es que esta transformación y este ecosistema de las organizaciones líquidas llegue al Contact Center, y no sólo como un mero ejecutor de los productos establecidos en las diferentes tribus y squads que marcan la estrategia, sino como protagonista principal en la consecución de sus objetivos reales.

### **¿Y cuales son los objetivos reales del Contact Center?**

Pues indudablemente, aunque en igual orden de importancia para no desequilibrar el servicio, perseguimos:

1. Dar al cliente un servicio de calidad.
2. Crear valor a través de la fidelización, el incremento de cartera y la digitalización.
3. Conseguir la eficiencia y la sostenibilidad económica del servicio, no sólo para la compañía, sino también para los partners que colaboran en el Contact Center.

Y por debajo subyace una capa de engagement con todos los elementos que son parte del servicio de atención al cliente, desde el que define la estrategia hasta el que la materializa en una interacción, que orienta e involucra a todos con la consecución de los objetivos reales.

Me permito usar un símil de los responsables de la oficina de transformación Agile de Endesa, diciendo que pasamos de Carabelas a Kayaks. Aparentemente desde una óptica histórica esto parece una involución, pero en el marco de gestión del Contact Center es mucho más fácil maniobrar en el día a día con varios Kayaks persiguiendo iniciativas que ayuden a conseguir objetivos reales, que tener a toda esa tripulación dentro de una Carabela que sólo puede definir un único rumbo cada vez.

Un marco de trabajo estructurado en sprints no es aplicable sólo para el desarrollo de las grandes decisiones estratégicas, sino para lo más fundamental del día a día, que pasa por la mejora de los scripts, la optimización de procesos, la mejora continua, los planes de acción sobre la calidad y la venta, las campañas de dinamización de todo Contact Center, y así para un largo etcétera que acometemos con una visión de trabajo más tradicional y que podría enriquecerse con una participación integral de todas las áreas implicadas.

### El papel del partner

Hasta el momento la mayoría de esquemas Agile se centran en la Organización Cliente, con squads multidisciplinares que integran personal de todas sus áreas más estratégicas en la relación con el cliente, léase Marketing, Customer Care, Customer Experience, Ciclo y

Sistemas. Este es un planteamiento bastante común en todas las organizaciones, pero se hace necesario recorrer una última milla para incorporar a los profesionales que ponen su cara y su voz en cada interacción con el cliente.

El partner es el compañero de viaje que, por su experiencia en la gestión de la relación con el cliente, hemos elegido para garantizar el contacto permanente con éste, y es un generador de feedback sobre cómo sienten los clientes la experiencia, con lo que su participación en los squads no es una opción, sino una necesidad. Además sus objetivos reales son los mismos que los nuestros, ya sea por la vinculación contractual o por la lógica del sentido común que subyace bajo este negocio.

La necesidad de tener que adaptarnos de forma ágil a un entorno en permanente cambio requiere que todos los engranajes participen en la toma de decisiones sobre qué acciones nos van a ayudar a conseguir nuestros objetivos reales y a depurar nuestros procesos para adaptarlos al medio de forma constante.

Las organizaciones líquidas evolucionarán para integrar en los equipos de trabajo a todos los actores que intervienen en la relación con el cliente, rompiendo el binomio cliente-proveedor haciendo que ambos trabajen juntos para conseguir los objetivos reales, que son la satisfacción del cliente final siendo eficientes, creando valor para éste, y motivando a los asesores que son la voz final de la compañía.

Con un esquema de este tipo se optimiza el despliegue de productos de forma constante y sostenida a través de un permanente sistema de pilotos que testan y pulen la iniciativa implantada, en la que al contar con la participación de todos los partners acelera las bajadas una vez que están maduros para su puesta en explotación masiva, y es aquí donde reside el valor.





**José Enrique Rey Sánchez**  
Socio Cooperativista Responsable SIEC  
Eroski

Para aquellos que nos dedicamos a la atención al cliente interno (prefiero este término al de “empleado”) o, al menos, en nuestro caso particular, hay un dilema que nos acompaña no solo desde la creación del servicio, sino a lo largo de los años y tiene que ver con el hecho de si la forma de tratamiento de sus necesidades y la forma de tratamiento de las necesidades del cliente final se gestionan y se satisfacen de la misma manera (o no).

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 clientes internos 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 esta reflexión. Son los que más conocen a nuestros clientes finales y se merecen un trato exquisito; tan bueno como el que damos al cliente final.

Este artículo no pretende sentar cátedra sobre el tema, ni mucho menos, sino que lo que quiere es provocar una reflexión que, ojalá, se comparta a través de este medio. Solo indico las cosas que, a través del contacto directo con las tiendas, nos han pedido una y otra vez. De esta reflexión, quiero aportar dos cosas:

## CLIENTELA INTERNA Y CLIENTELA EXTERNA ¿TAN DIFERENTES?

- Una opinión, fruto de varios años de proyecto
- Dar pistas a aquellas personas que tengan la oportunidad de trabajar en servicios de este tipo que, os aseguro, es algo apasionante

¿Cuáles son los puntos que tenemos en cuenta a la hora de atender las necesidades de un cliente interno?

**Empatía:** Hacer que el cliente sienta que su problema lo hacemos nuestro. No basta con ser majos, sino que hay que tener medios dedicados a esa gestión; trabajar con los especialistas en qué circunstancias debemos saltarnos los acuerdos de servicio e, incluso, los procesos definidos. Descolgar rápido, atender y entender en condiciones. Todo esto se puede medir, habiendo un indicador que prevalece sobre los demás, que es el NPS (¿también se debe utilizar el NPS con Clientes internos? ¡¡¡Pues si!!!).

Pero el factor clave es el perfil de los agentes y la herramienta clave es el proceso de selección.

Pero como son clientes cautivos.....: ¡¡Ojo con esto!!.  
Siempre tienen la opción de no recurrir a nuestro Contact center, recurriendo a otros medios o sufriendo sus problemas en silencio. A los profesionales que trabajamos en esta ocupación, este es un tema que nos debe preocupar (y nos preocupa). Debemos manejar el dato de tasa de retención de clientes y estar atentos y, sobre todo, estar con ellos.

**Profesionalidad:** Es necesario tener un protocolo de atención, ser serios. Uno de los errores que nosotros cometimos al principio es pensar que, al ser compañeros de trabajo, podíamos relajar nuestra forma de atender. Es un error. El cliente interno valora mucho el ser tratado como se merece.

**Información adecuada:** Nuestros clientes entienden que puedan existir problemas determinados; lo que no entienden en absoluto es tener falta de información. Este tema que mis compañeros de atención al cliente final que lean esto lo verán como evidente, no lo era tanto en el mundo de los CAU clásicos, de donde provenimos. Un responsable de tienda mal atendido o mal informado puede suponer la pérdida de muchos clientes finales.

**Empoderamiento:** Es clave. Los clientes lo piden una y otra vez; al menos, en nuestro caso. No quieren llamar a un teléfono que escale incidencias, quieren solución rápida. Cuando un cliente tiene un problema con un vale en una tienda; las personas de esa tienda le tienen que dar respuesta inmediata, y nos piden lo mismo a nosotros. Hay que conseguir que los equipos especialistas no nos den solo lo que les parece, sino que hay que conseguir que nos pasen operatorias potentes, que hasta a ellos mismos les de un poco de miedo soltarlas.

**Solución a las necesidades:** Para eso estamos, tendiendo en cuenta que debemos verificar que la solución dada es la que corresponde a lo que nos ha trasladado el cliente y no a lo que creemos que le pasa (un fallo común). Por ejemplo, a pesar de que podemos haber hecho una acción comercial de precio impecable, una tienda puede ver afectada su venta en alguna sección porque, en su caso, y por sus características de entorno, se ve afectada negativamente y nos llama. No nos llama para que le digamos lo que ellos ya saben, y es que es una acción comercial definida y decidida, sino que le ayudemos a ver qué podemos hacer en su caso para que no se vea afectada. Este tratamiento de excepción, pero ordenado es importante.

**Grupos de Foco de clientes:** Muy, muy necesarios. En nuestro caso, al menos, lo tenemos fácil, ya que los propios clientes tienen foros donde asistimos y donde, de forma estructurada, trasladamos y recogemos información útil. Pero, ¡¡¡jo también con esto!!! Hay que volver con respuestas a lo que plantean ya que, en caso contrario, no nos van a volver a llamar.

**Experiencia de cliente:** Y este punto es el lazo para envolver todo...Resulta que, una vez analizadas en su día las variables de servicio y su evolución positiva, nos encontramos con un clásico...y es que el nivel de satisfacción de los clientes no subía en la misma proporción....Por eso todo lo anterior. Y de ahí, la necesidad de trabajar los distintos puntos de dolor, elegir clientes clave y monitorizar.

Por todo lo anterior, dos aportaciones finales, para su valoración:

- Que no es diferente atender a las dos tipologías de cliente, desde el punto de vista de un modelo de atención. Soy consciente que pudieran existir diferencias entre los dos tipos, pero unas compensan a las otras. El cliente final es el que compra y tiene que estar satisfecho pero un cliente interno mal atendido puede provocar la pérdida de clientes finales. Hay que conseguir una buena experiencia de cliente con las personas que nos vienen a comprar. .y hay que conseguir una buena experiencia de cliente interno de la misma manera. Hay que dar una buena experiencia omnicanal al cliente final....de la misma manera que al cliente interno. Hay que integrar al cliente final en nuestra organización....Al igual que a nuestras tiendas, etc,etc,etc....
- Si me preguntan sobre qué perfil debe tener una persona de un servicio de atención, yo le propondría el guion desarrollado en este artículo y que prepare su perfil alrededor de él. Ciertamente es que en cada punto hay temas que debe aportar la organización (procesos, sistemas,...) pero hay que tener perfil en el Contact Center para poder aprovechar esas funcionalidades.



**Rui Sousa Marques**  
CEO  
GoContact

## ¡AHORA SÍ! EL CLIENTE EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA

Romper las barreras entre las personas y la tecnología, ésta es la misión por la que, junto a mi equipo, trabajo cada día.

Mucho se ha hablado sobre la pandemia, más aún se ha trabajado para sobrevivir a ella y mantener las operaciones y negocios en activo, y ahora es el momento de poner a prueba lo aprendido y solventar uno de los problemas más importantes en la sociedad y especialmente en este nuestro sector de la Customer Experience, la comunicación y satisfacción de las interacciones con el cliente.

Hace unos días escuchaba en la radio casos de personas que no habían sido, aún, contactadas para ser vacunadas, casos de personas que llevaban días solicitando PCR's por contacto directo con contagios, y seguían a espera de recibir indicaciones, en ocasiones me he enfadado por retrasos de pedidos online y falta de seguimiento por la distribuidora a mis emails, estos son casos de insatisfacción del paciente y/o cliente.

¿Cómo podemos identificar y erradicar estas situaciones? Estamos inmersos en la era de la inmediatez, donde las olas de contagios se suceden con poco tiempo para respirar, donde las campañas de ventas vienen unas tras otras y donde el cliente quiere todo para ayer.

Solventar esta demanda, sólo es posible, con la ayuda de la innovación tecnológica y operacional, que permitan

adaptar la operación a cada situación, redirigir campañas en real time, reconducir equipos y dar respuestas personalizadas a las interacciones de cliente.

Esto se consigue con una tecnología de vanguardia, cloud y escalable que de respuesta a los datos recogidos con herramientas de big data y analíticas integradas en la solución de Contact Center, y reforzadas con métricas como el ROI y, sobre todo, el ROX. Con estas métricas, podemos identificar que está sucediendo en la operación y con la tecnología adecuada podemos intervenir en real time y reconducir la actividad.

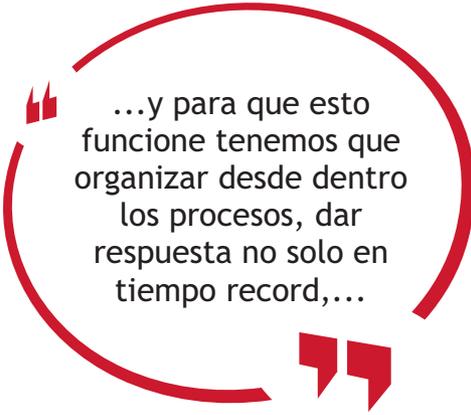
“...Estamos inmersos en la era de la inmediatez, donde las olas de contagios se suceden con poco tiempo para respirar, ...”

Pero... ¿No se habían realizado grandes inversiones para implantar la transformación digital y tecnología inteligente? ¿Cómo pueden seguir dándose situaciones de insatisfacción?

Sí, las grandes compañías del sector han realizado inversiones importantes en pasar operaciones a cloud, implementar una omnicanalidad real con interfaz en la plataforma de contacto, se han implantado herramientas de inteligencia artificial, etc, pero más que cumplir con esa check list, lo realmente importante es contar con una solución funcional, que dé respuestas a las necesidades diarias de las operaciones. Igualmente, no todos han seguido el proceso, han formado a los equipos humanos para saber trabajar estas nuevas funcionalidades de vanguardia y sobre todo, muchos se han olvidado de humanizar estos procesos, de ofrecer al cliente una hiperpersonalización en sus interacciones.

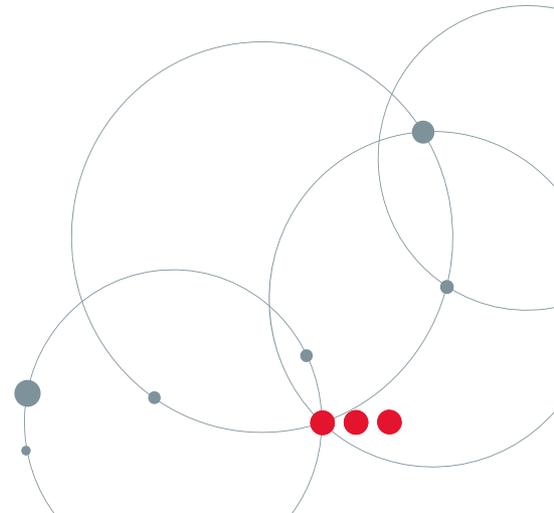
Estamos en la era de la comunicación tecnológica, de las grandes cantidades de interacciones que entran en los centros de contacto por diversos canales, y para que esto funcione tenemos que organizar desde dentro los procesos, dar respuesta no solo en tiempo record, sino, ofrecer respuestas personalizadas, darle al cliente la atención que demanda.

Un ejemplo de la falta de esta atención la pueden encontrar en el informe 2021 Estudio Contact Centers realizado por GoContact, donde la voz es el canal preferido por los clientes para contactar con las compañías, pero éstas miran hacia otro lado, poniendo la mayor parte de la inversión de inteligencia artificial en el chat, cuando éste ocupa el sexto lugar de preferencia por los consumidores.



...y para que esto funcione tenemos que organizar desde dentro los procesos, dar respuesta no solo en tiempo record,...

No cabe duda, el 2022 será el año de la hiperpersonalización de las interacciones a través de tecnología inteligente y de la valoración y análisis de las operaciones para mejorar las incidencias y fallos, solventarlos y valorar las inversiones realizadas. Ha llegado el momento de poner al cliente y su experiencia en el centro de la estrategia e inversión de las compañías.





## 6 TENDENCIAS TRANSFORMADORAS DE LOS CENTROS DE CONTACTO

**José Antonio Vilaro Rama**  
Head of Customer Solutions Services  
GT Motive S.L.

Coincidiendo con muchos otros expertos en relación con el cliente, de cara a este próximo 2022, y sin olvidar que son corrientes que, en algún caso con ciertas modificaciones, vienen ya marcando el camino a seguir desde hace algún tiempo, éstas son las 6 tendencias claves para GT Motive:

- Personalización del servicio
- Remoto y en la nube
- Autoservicio
- IA
- Redes Sociales
- Analítica

Desarrollemos a continuación, de una manera breve, cada uno de estos 6 puntos

### Personalización del servicio

Nuestros clientes esperan y demandan, cada vez de una manera más generalizada, una experiencia personalizada de su servicio. Adaptación de los servicios a los valores de la compañía para la que trabajamos, diferenciación, exclusividad en el “customer journey” o focalizar en sus necesidades forman parte fundamental de nuestro trabajo.

La estandarización de procesos rutinarios para su posterior automatización nos permite personalizar, en mayor grado, las tareas de que aportan mayor valor a nuestros clientes. Gracias a los modelos de análisis y la correcta y eficaz gestión de los datos enfocada al cliente somos capaces de crear experiencias a medida.

### Remoto y en la nube

Ya desde antes de la pandemia el trabajo en remoto y la utilización del software en la nube era una tendencia en crecimiento. Si duda el COVID 19 ha contribuido a una gran aceleración de estas tendencias que aportan grandes beneficios para los centros de contacto como una mejora en agilidad, flexibilidad en la incorporación de nuevos técnicos o gestión de posiciones remotas.

La necesidad de comunicación constante entre el centro de contacto y aplicaciones como, por ejemplo, CRM o sistemas de facturación se hace, incluso más importante actualmente con la generalización del teletrabajo, para el desarrollo óptimo del trabajo de nuestros equipos.

Otro beneficio, y no poco relevante, es el modelo de continuidad de negocio que estas plataformas permiten. Plataforma backup, planes de contingencia y recuperación de desastres junto a altos estándares de seguridad para proteger la información ante cualquier incidencia o ciber ataques son, sin lugar a duda, clave para la gestión de nuestros servicios.

### Autoservicio

No es ninguna novedad que los clientes, actuales y futuros, son cada vez más exigentes. Uno de los puntos clave que más valora el cliente son los tiempos de respuesta, una atención rápida en tiempo real y con un nivel de personalización alto son factores cada vez más demandados.

Las herramientas de autoservicio nos permiten trasladar al cliente la inmediatez que demanda sin incurrir en detrimento de la calidad prestada o en incrementos de costes.

Frente a los canales de soporte tradicional, los chatbots y asistentes virtuales, tutoriales o FAQs, se muestran como las soluciones preferidas para cerrar determinadas consultas por parte de los usuarios.

### Inteligencia Artificial

Gracias a los avances en tecnologías de ASR o analítica de datos, el centro de contacto juega, cada vez más, un papel estratégico donde, por ejemplo, brindar experiencias diferenciales al cliente o promover su fidelidad, tareas clave a nivel de organización.

La IA está cambiando por completo ciertos modelos de negocio, en nuestro sector y teniendo en cuenta la cantidad de información e interacciones con clientes que manejamos en nuestros centros de contacto, se ha comprendido que la totalidad de servicios que prestamos son fuente de nuevas oportunidades.

Con el punto de vista puesto en el 2022, detectamos varias áreas en las que la IA jugará un papel clave en nuestros centros de contacto en GT Motive. Quizás una de las más relevantes, será el papel de la IA sobre la creación de los perfiles de los clientes y su posterior trabajo de segmentación y personalización. Con estos perfiles podremos adelantarnos y agilizar procesos clave para el cliente, seremos capaces de mejorar las respuestas o detectar tendencias que, tras su análisis, generen mejoras al cliente.

### Redes Sociales

No hace tanto tiempo, hablábamos de que la gestión de las redes sociales desde los centros de contacto era una tendencia creciente, ahora, sin olvidar que sigue en continuo aumento, la tendencia ya es una realidad, y los consumidores asumen el soporte en redes sociales como un canal de soporte, el principal en algún caso.

Con cada vez mayor penetración y superado el reto de la bidireccionalidad, trabajar para que el servicio de soporte en RRSS, no solo mediante omnicanalidad, se

convierta en conjunto con la idea de autoservicio y automatización es prioritario de cara al próximo año.

En nuestro modelo, promovemos de manera activa la interacción entre cliente y compañía por medio de las RRSS por lo que, agilidad en la respuesta, calidad en la misma y un excelente journey son pilares en nuestro trabajo.

### Analítica

En el escenario actual, con el volumen de datos generados, la analítica se muestra como motor de mejora y cambio de nuestros centros de contacto.

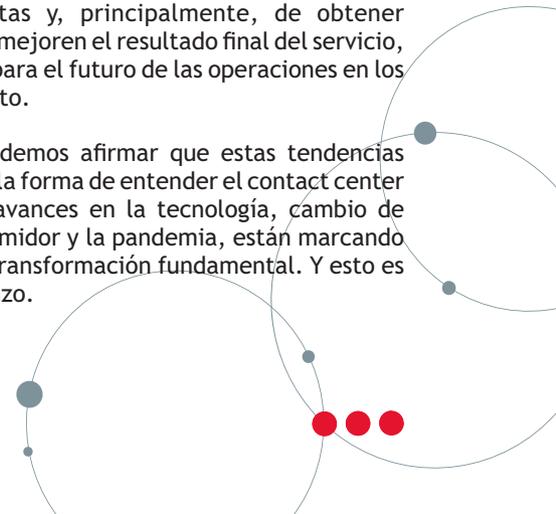
No basta con disponer de un reporting que nos permita ver que está sucediendo en tiempo real o que ha sucedido en el pasado, tenemos que obtener conclusiones que nos ayuden a mejorar nuestros servicios y con ellos, la relación con nuestros clientes.

Potentes herramientas de analítica y business intelligence se incorporan a nuestra gestión diaria para, nos transporten a una nueva dimensión donde obtener de una manera sencilla, conclusiones sobre todos y cada uno de los parámetros con los que a diario trabajamos.

La analítica predictiva se posiciona como fundamental en todos los puntos de interacción con clientes con el fin de adelantarte a sus necesidades y superar sus expectativas.

Perfiles capaces de tratar esta información por medio de estas herramientas y, principalmente, de obtener conclusiones que mejoren el resultado final del servicio, se antojan clave para el futuro de las operaciones en los centros de contacto.

Para concluir, podemos afirmar que estas tendencias están cambiando la forma de entender el contact center tradicional. Los avances en la tecnología, cambio de hábitos del consumidor y la pandemia, están marcando el ritmo de esta transformación fundamental. Y esto es tan sólo el comienzo.





**Eduardo Abreu**  
Director de Operaciones  
HomeServe

## LA INMEDIATEZ Y UNA ESTRATEGIA OMNISCANAL, HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA UN CALL CENTER DE ÉXITO TRAS LA PANDEMIA

Conseguir una relación de confianza y reciprocidad con el cliente es una de las claves del éxito en el funcionamiento de las empresas. Contar con elementos diferenciadores, innovadores y tener capacidad de anticiparse y adaptarse a las tendencias del mercado se han convertido en elementos fundamentales para que las compañías cuenten con la hoja de ruta adecuada y sean capaces de dar respuesta a las demandas del cliente en cada momento.

Pero llegar a posicionarnos en España como la empresa líder en soluciones para el cuidado y mantenimiento del hogar no ha sido un camino fácil. Hemos tenido que disputar una carrera de fondo, un aprendizaje en el que hemos tenido -y tenemos- que acometer cambios estratégicos de gran calado y adaptarnos a las transformaciones que el mercado y las necesidades de los usuarios nos han ido dictando día a día.

Entre los cambios más importantes, hemos superado con éxito el proceso de transformación digital que hemos acometido en todas nuestras áreas, pero que continúa como una tarea que nos exige una revisión y evaluación diaria para adecuar los nuevos sistemas a la implantación de una estrategia omniscanal que mejore la experiencia del cliente y, en consecuencia, la imagen de la marca HomeServe.

Para ello, ha sido fundamental en todo el proceso contar con un servicio de contact center multidisciplinar y con gran capacidad resolutoria, que aunase la capacidad técnica con las habilidades necesarias para dar respuesta

a las distintas necesidades planteadas en las llamadas de nuestros clientes, ofreciendo cercanía y garantizando mayor calidad y eficiencia en los servicios.

En todo este proceso no podemos pasar por alto la revolución que ha supuesto la crisis sanitaria de la COVID-19 y sus consecuencias, a nivel mundial, en todos los planos de la sociedad. En el caso de las empresas proveedoras de servicios, hemos tenido que conjugar los vaivenes económicos con los cambios en la forma de relacionarnos con los clientes, haciéndolo, además, sin hoja de ruta clara y en un periodo de tiempo extraordinario.

En este contexto, hemos descubierto a un consumidor global más digital y más concienciado, con unos valores y prioridades alterados y con especial preocupación por la salud, la seguridad, el autocontrol económico y la responsabilidad. Un nuevo consumidor que ha cambiado su forma de relacionarse con las marcas y que ha conseguido convertir su vivienda en un hogar multifuncional, donde conjugar sus nuevas aficiones y necesidades con su mayor conciencia por la sostenibilidad.

Es en este punto donde las empresas hemos tenido que cambiar nuestra visión de negocio y comprender que el consumidor ya no solo elige una marca por el servicio o el precio que ofrece, sino que en su decisión entran al tablero de juego otros valores como la responsabilidad, la ética y el compromiso social de las compañías. En HomeServe, la omniscanalidad y la inmediatez han sido

activos clave para ofrecer a nuestros clientes la confianza, seguridad y privacidad que demandaban en un momento de incertidumbre global, en el que los profesionales de HomeServe eran de los pocos que entraban en las viviendas de los usuarios durante los meses de confinamiento.

La experiencia de la pandemia ha agudizado nuestros recursos y ha reforzado nuestra identidad, basada en aportar a nuestros clientes información valiosa para el máximo aprovechamiento de su hogar, en ayudarles con soluciones que facilitasen una parte fundamental de su vida, las reparaciones del hogar; y en anticiparnos y adaptarnos, como se ha demostrado durante el confinamiento, a sus necesidades y demandas, cambiantes y sujetas a los cambios que marca lo cotidiano de cada hogar. Todo ello ha sido posible gracias a nuestra trayectoria y experiencia internacional en investigación y desarrollo de productos adaptados y en la automatización de procesos que nos permiten conocer más al cliente, para ser más ágiles a la hora de cubrir sus necesidades.

Y es que, estar cerca del cliente y profundizar en el conocimiento del mismo es la base del éxito de HomeServe. Situarnos a su lado, independientemente de que este tenga un perfil más tradicional, o más digital, para que nos identifiquen como la empresa capaz de satisfacer sus necesidades con rapidez, seguridad y confianza.

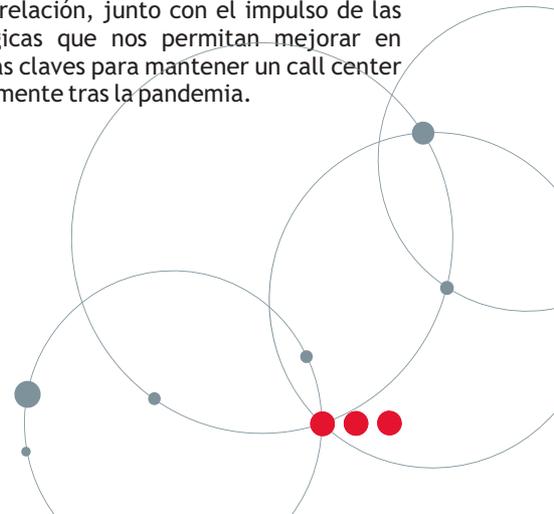
Para conseguir que el cliente nos perciba como una empresa cercana y en última instancia, conseguir una alta tasa de satisfacción por su parte, es fundamental trabajar con precisión la relación entre clientes y empleados, pues el expertise de estos últimos junto con los testimonios y experiencias de los usuarios constituyen una importante fuente de información para la implementación de mejoras. Por ello, en HomeServe realizamos de forma periódica encuestas de

satisfacción, verificaciones presenciales y encuestas de calidad, que nos permitan hacer seguimiento de nuestros servicios e implementar mejoras de calidad en los procesos.

Sin embargo, una estrategia de mejora hacia el cliente final no será nunca satisfactoria si no se cuenta con los propios empleados, a los que se ha de tener en cuenta en todos los cambios y mejoras que se implementen en la compañía. Cuidar de los empleados y realizar planes de engagement que apuesten por la formación, la salud o el liderazgo en el trabajo es otra de las claves para conseguir buenos resultados que se proyecten hacia el exterior. Una plantilla más motivada, productiva y capacitada, que consiga entender y ser partícipe de la misión, visión y valores de la compañía desembocará en un mayor compromiso por parte de los empleados, que volcarán sus esfuerzos en contribuir al buen desarrollo de la compañía.

Todo ello nos ha llevado a recibir en los últimos años el sello Great Place to Work en España, que nos acredita como uno de los mejores lugares para desarrollar carrera profesional y que además nos convierte en la única empresa del sector de asistencia en el hogar que cuenta con este reconocimiento en nuestro país.

En definitiva, una escucha activa de las demandas del usuario, el cuidado del empleado y aprovechar las sinergias de esta relación, junto con el impulso de las mejoras tecnológicas que nos permitan mejorar en inmediatez, son las claves para mantener un call center de éxito, especialmente tras la pandemia.





**Fermín Iribertegui Urroz**  
Director Global Clients Operations  
Hotelbeds

## LOS RETOS DE LA ROTACIÓN EN EL CONTACT CENTER

Todos entendemos que una rotación de personal, en su justa medida, puede ser algo sano dentro de una organización de Contact Center. Y es que, gestionando correctamente el bajo rendimiento y actitudes incorrectas, podemos promover una rotación activa y sana en la organización generando savia nueva y reforzando el mensaje al equipo sobre el desempeño necesario y los valores deseados.

Sin embargo, por desgracia, hay muchos casos donde los niveles de rotación son excesivos y descontrolados para un Contact Center. Estas situaciones ocasionan un efecto negativo dentro del equipo porque de manera no deseada se marcha el talento, se pierde el conocimiento y genera desmotivación a los que se quedan. A menudo se generan comentarios del estilo: “Los listos se van, a los malos los echan y nos quedamos los mediocres”. Todo esto repercute en la calidad del trabajo y; por ende, en la satisfacción/experiencia del cliente que sea atendido por ese Contact Center. Aún peor, estas situaciones desencadenan un círculo vicioso del que es complicado y costoso salir.

### ¿Cuáles pueden ser estas razones para una rotación excesiva y descontrolada en un Contact Center?

- A nivel sector, tenemos un reto para la correcta promoción y dignificación del trabajo en un Contact Center:
  - Existe la creencia de que un Contact Center es simplemente un lugar desde el que unas personas mal pagadas y peor formadas te llaman en los peores momentos para malvenderte algo a toda costa.
  - Por ende, es difícil encontrar personas con vocación

de Contact Center y la mayoría de la gente recela de esta profesión y/o solo recurre a participar en ella como última opción y con grandes prejuicios. Muchas personas optan a puestos en un Contact Center porque no encontraban “de lo suyo” y trabajan temporalmente hasta encontrar algo más acorde a sus expectativas.

- A nivel empresa, se pueden dar una o varias de las siguientes situaciones:

### o Un mejorable proceso de selección:

Solemos incurrir en dos errores principales:

- Buscar perfiles inadecuados.
- Gestionar incorrectamente las expectativas de los candidatos al respecto de la actividad que van a desarrollar

Y es que debemos analizar cuidadosamente los perfiles necesarios, emplear los canales adecuados para captarlos, realizar buenas entrevistas y dinámicas para tratar de asegurar que los interesados cuentan con las actitudes/aptitudes correctas y encajen tanto con la cultura/valores de la empresa como con los compañeros

Una decisión interesante es ver si nos interesamos por Millenials, quizás sin experiencia; o por personas maduras normalmente con experiencia.

- Si nos interesamos por Millenials debemos pensar en sus pros (Sangre fresca, adaptabilidad, adopción de nuevas tecnologías) y en sus cons (Temporalidad y falta de compromiso puesto que si son pre-graduados tengan complicaciones compatibilizando sus estudios y/o porque busquen activamente una

ocupación “de lo suyo” cuando estén acabando. Por otro lado, podemos pensar en un problema de cansancio/baja motivación debido a la dinámica rutinaria de unos puestos de trabajo que además son altamente exigentes.

- Si nos interesamos por gente madura, podemos pensar en gente con falta de adaptabilidad y motivación. Pero, si realmente sabemos buscar entre esta población, veremos gente deseosa de una segunda oportunidad, motivada por demostrar lo que pueden aportar, muy interesados en trabajos que quizás les den la posibilidad horaria de compatibilizar sus vidas personales con hijos que ya son mayores y “pilotan” solos y que, si cuidamos bien, nos devolverán un fenomenal compromiso con la organización.

#### o Un mejorable proceso de incorporación:

Una buena formación es necesaria:

- Debe ser eminentemente práctica
- Los compañeros senior deben tener una participación relevante ayudando a sus nuevos compañeros
- Debe asegurar que las personas entiendan perfectamente su engranaje dentro de la empresa y no solo focalizarse en los procesos internos
- Asegurar un proceso adecuado de retroalimentación por ambas partes

Pero también es importante aprovechar este tiempo para una buena inducción sobre el ADN de la compañía (Misión, visión, valores generales y objetivos del área en particular) y qué significa la atención al cliente desde nuestro punto de vista. Es un momento de la verdad para causar un gran impacto en el eNPS (Employee Net Promoter Score).

#### o Un mejorable clima organizativo:

Un clima laboral correcto es necesario para evitar frustración, desmotivación y por tanto el abandono. Y es que de por sí un Contact Center normalmente cuenta con unos horarios complicados para compatibilizar la vida

personal, una férrea monitorización de la adherencia que puede provocar estrés e incomodidad, unas condiciones salariales en ocasiones “comentables” y unos objetivos que podrían considerarse “inalcanzables”.

La primera clave es poder establecer un buen modelo para evaluar el desempeño y promover el talento reconociéndolo adecuadamente:

- Para ello es vital que este modelo esté vinculado con un plan de compensación con unos beneficios correctos que incluyan unos fijos suficientes y en complemento unos incentivos que motiven en la dirección correcta
- Contar con un equipo de Supervisión y con un equipo de Auditoría/Calidad que ayude a desarrollar a las personas adecuadamente

También debemos generar un plan que facilite la carrera profesional de los empleados tanto a nivel de formación, como a nivel de carrera dentro del Contact Center. Y es que podemos promover:

- Carreras verticales facilitando a buenos Agentes crecer y tomar posiciones de Supervisión
- Carreras paralelas facilitando que nuestras personas puedan enfocarse hacia áreas de soporte (Workforce Management, Real Time Analysis, etc)
- O simplemente facilitar a la gente que quiera quedarse tal cual y tener el mejor desempeño en su puesto a largo plazo como especialista

En el día a día, podemos pensar en medidas como el horario flexible y el teletrabajo. Durante este último año y medio de COVID, hemos podido ver un cambio de paradigma y con las herramientas tecnológicas necesarias, poder facilitar esto a nuestros empleados podría mejorar su conciliación de vida persona y reducir niveles de estrés y ansiedad.

Fomentemos perfiles con vocación de trabajo en Contact Center, sepamos captarlos, incorporarlos y cuidemos su clima organizacional. Sencillo de decir, complejo de realizar. ¡Éxitos a todos!



**Alfredo Villanova Barluenga**  
Director Gerente  
Ibercaja Connect

## LA TRANSFORMACIÓN BASADA EN LA CALIDAD. PROYECTO Q100

El año pasado cerramos en Ibercaja Connect nuestro plan estratégico 2019-20 y nos tuvimos que poner a pensar en el próximo ciclo. Ha sido una reflexión intensa y complicada en la cual hemos tenido que ver cómo seguíamos con nuestro proceso de evolución y transformación.

Después de hacer todo el análisis estratégico nos han salido doce proyectos que tienen el fin de seguir transformándonos y tratar de anticiparnos a las necesidades de nuestros usuarios internos y externos. Os quiero hablar de uno de los proyectos que abordamos en este ciclo y que creemos va a ser diferencial para nuestro día a día, hasta el punto de poder marcar tendencia en los próximos años. A este nuevo proyecto le llamamos Q100.

El proyecto Q100 es la evolución de lo que estábamos haciendo en pequeños servicios boutique que estábamos dando. Son servicios en los que era necesarios medir la calidad en el cien por cien de las interacciones. Los buenos resultados en estos servicios y el avance de la tecnología nos han ayudado a decidirnos a dar un salto en la medición de la calidad. La vamos a hacer global para todos los servicios y todos los contactos sin excepción.

Anteriormente en los servicios estandar estábamos analizando entre un tres y un cuatro por ciento de las interacciones diarias con nuestros clientes. Esto nos estaba dando una tasa de acciones de corrección diaria del dos por mil (un número muy bajo). Entendíamos que después del salto que habíamos dado en el ciclo anterior hacia la omnicanalidad, el punto que debíamos reforzar

ahora claramente era el de la calidad y a través de ella seguir nuestro proceso de evolución y transformación

En el proyecto Q100 vamos a analizar no solo las interacciones telefónicas sino todas las interacciones de nuestros clientes con nuestro centro de atención incluyendo también las interacciones de todos los canales digitales (sms, chat, correo, WhatsApp...). Es decir, vamos a pasar de auditar un tres o un cuatro por ciento de las interacciones en el mejor de los casos a auditar el cien por cien de estas.

### ¿CÓMO LO VAMOS A REALIZAR?

Actualmente aplicamos auditorías manuales con auditores certificados y calibrados, pero el volumen de interacciones que pueden evaluar es limitado.

...vamos a analizar no solo las interacciones telefónicas sino todas las interacciones de nuestros clientes con nuestro centro de atención...

Ahora lo vamos a realizar con procesos híbridos entre auditoría automatizada y auditoría manual. La auditoría automatizada la realizaremos utilizando la tecnología más avanzada e incorporando analistas expertos en procesamiento del lenguaje natural y especialmente en sistemas de Text/Speech Analytics y análisis del sentimiento. Estos harán de tamiz previo levantando los contactos que luego auditarán los auditores manuales. El resultado es que el 100 % de todos los contactos van a ser revisados, de una manera estandarizada donde no van a impactar los errores humanos de calibración y será en la segunda parte en la auditoría manual, donde seguiremos volcando nuestro ADN en el proceso de mejora.

Un punto muy importante es cómo vamos a manejar la ingente cantidad de información que saquemos del análisis de todos los contactos. En el ciclo estratégico anterior adquirimos los conocimientos y habilidades necesarias para a través del big data poder analizar toda esta información. Con todo ello vamos a tener un reporting avanzado con tableros de control de resultados por niveles (desde el CEO al operador). También podremos hacer correlaciones y análisis predictivos.

#### ¿COSAS NUEVAS QUE NOS APORTA EL PROYECTO Q100?

En nuestro centro ya aplicamos el NPS y el C-Sat (customer satisfaction), pero el nuevo proyecto nos va a permitir desarrollar la VOC (voice of customer). Esto nos va a permitir conocer las opiniones que expresan nuestros usuarios sobre nuestros productos y servicios. Con el desarrollo de la VOC esperamos:

- Identificar y priorizar las necesidades e incluso los deseos de nuestros clientes
- Aumentar la eficiencia en la implementación de estrategias
- Mejorar los productos y servicios según las necesidades detectadas
- Incrementar la generación de confianza a nuestros usuarios

Podremos hacer también un análisis de las causas raíz. Tendremos el top 10 drivers de las causas de llamada, se analizarán de manera constante a las personas y los procesos, podremos hacer correlaciones entre la calidad emitida y la recibida. Todo ello tanto en llamadas de resolución, como en llamadas de venta.

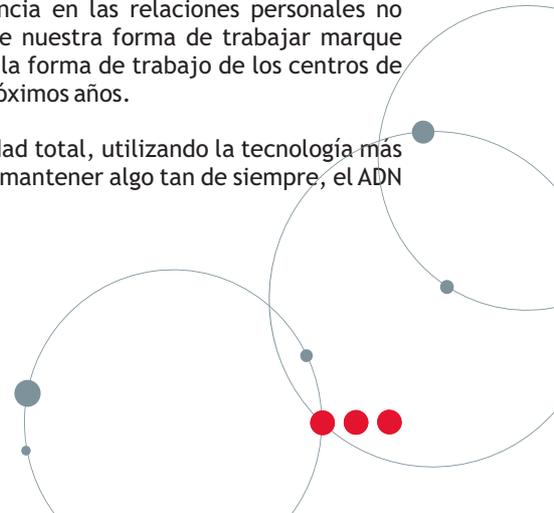
#### ¿QUÉ RESULTADOS ESPERAMOS?

Como he dicho antes ya teníamos experiencia en realizar este esfuerzo en pequeños servicios boutique muy particulares que dábamos en nuestro centro de atención y sabemos a priori los resultados mínimos que podemos esperar de este proyecto.

Estos resultados son un aumento de la satisfacción del cliente de más de 5 puntos, un aumento del first call resolution de más de 10 puntos, una reducción del tiempo de llamadas en más de 15 puntos. y una mayor eficiencia en los procesos de venta entre 3 y 8 puntos dependiendo del producto. Todo ellos combinados nos da una reducción de costes de más del 20 % y un ROI realmente atractivo para este proyecto.

En resumen, una vez puestas todas las bases tecnológicas y de procedimientos en el ciclo estratégico pasado, vamos en este nuevo ciclo estratégico a evolucionar y transformarnos en torno a todas las acepciones que puede tener la calidad dentro de un centro de contacto, con el objetivo de seguir siendo un centro de excelencia en las relaciones personales no presenciales y que nuestra forma de trabajar marque una tendencia en la forma de trabajo de los centros de contacto en los próximos años.

Buscamos la calidad total, utilizando la tecnología más moderna vamos a mantener algo tan de siempre, el ADN de IBERCAJA.





**Manuel Sole**

Vicepresidente AEERC. Head of Customer Service & Telesales Iberdrola

## ¿CUÁNTO VALEN LAS EMPRESAS DE NUESTRA INDUSTRIA?

Después de estudiar, leer, ver, hacer y pensar, creo que lo más prudente es decir que la industria de contact center vale lo que alguien estaría dispuesto a pagar por cada una de las empresas que la forman. Pero este enfoque aditivo no tiene por qué coincidir con lo que vale la industria si entendemos que este valor es un juego de suma cero entre las empresas que la integran y compiten.

Una reflexión importante, antes de dar mi valoración de las principales empresas de la industria de contact center en España, es que el concepto de valor es subjetivo. Algunos dirán que no, pero hasta los más ortodoxos antes o después reconocen que la tasa de descuento que se aplica a la hora de descontar los flujos de caja en un horizonte de tiempo dado es algo subjetivo, porque se ajusta en función de las valoraciones de riesgo, y el riesgo no es más que una forma de expresión del miedo, algo totalmente subjetivo.

Todo es tan subjetivo que, si ponemos en una mesa algún bien, normalmente observamos lo siguiente:

- El que vende probablemente pide más de lo que vale.
- El que compra quiere pagar menos de lo que le piden porque no sabe cuál es su valor real.
- Al final se realiza una transacción y ese sí es el valor de ese bien, pero sólo de ese bien y en ese preciso instante, no de otro similar en otro momento y menos aún si los que venden y compran son dos personas diferentes a los de la transacción anterior.

Así que dicho esto, lo más prudente no sea dar una valoración puntual sino un intervalo, un intervalo formado por un límite inferior que sería el precio por el que alguien no estaría dispuesto a vender por debajo de esa cantidad y un límite superior que sería el precio que alguien no estaría dispuesto a pagar por encima de dicha cantidad.

### Método de valoración

Mi método de valoración es un método más, si lo expongo se podrá discutir, mejorar y hasta empeorar, así que basta decir que tiene en cuenta:

- Las cuentas de resultados y los balances de situación de los últimos 4 y 10 años, de las principales empresas del sector, publicadas en el Registro Mercantil.
- La tasa de rendimiento del bono del tesoro de los Estados Unidos de América a 10, 20 y 30 años.
- Un análisis de sensibilidad que determina la tasa de descuento ponderando desde el 100% el rendimiento del bono americano hasta el 0% como complemento de una tasa libre de riesgo del 4,5%.
- Un ajuste que oscila entre el -10% y +10% del intervalo resultante de la valoración, que contempla de forma no estructurada una valoración / apreciación de:
- La calidad de las operaciones desde mi punto de vista (en Iberdrola trabajamos con todas ellas en una misma campaña y podemos decir quien tiene buenas operaciones y quien puede mejorar todavía mucho).

- La continuidad de la cartera de clientes de cada una de ellas, bajo el supuesto de que clientes estables son muestra de operaciones buenas.
- La reciente pérdida o ganancia de clientes de cada una de ellas.
- La capacidad de crecimiento orgánico e inorgánico que han mostrado en los últimos años.
- La existencia de un volumen de "exportaciones" a empresas del grupo como consecuencia de near shoring para el resto de Europa cuya facturación se ha ganado "fuera" y que desde mi punto de vista ese valor no es de las empresas locales, que "solamente" realizan un "delivery", sino de sus "hermanos mayores", que dejaría de existir de inmediato si se escinde la operación local.

### Datos relevantes y valoración

En el 2020 las 14 empresas más relevantes del sector facturaron 2.766 millones de euros, tuvieron un EBITDA de 177 millones de euros (6,4%), un EBIT de 43 millones de euros (1,6%) y un beneficio neto de -22 millones de euros.

Aquí habrá dudas sobre si el 2020 se debe "ajustar" por el efecto COVID, yo opino que no porque eso implicaría suponer que en los próximos 10, 20 o 30 años no habrá crisis, y si de algo podemos estar seguros es que las habrá, así que tener un año de pérdidas importantes hace la valoración más real desde mi punto de vista.

En el último año, así como en los últimos 4 y 10 años las cifras de las 14 empresas más importantes del sector han sido:

Cifras (MM €)	2020	2020 - 2017	2020 - 2011
Facturación	2.766	9.490	19.077
EBITDA	177	618	1.199
EBIT	43	262	602
Beneficio neto	-22	59	187

Cifras agregadas de Alrento, Bosch, Comdata, Emergia, GSS, Konecra, Madson, Majorel, Marktel, Sitef, Teleperformance, Transcom, Unisono y Webhelp.

Para mí las 14 primeras empresas de la industria valen una cantidad que oscila entre los 642 y 738 millones de euros.

La siguiente pregunta es cuánto vale cada una, y sin dar nombres muestro la siguiente tabla, ordenada de menor a mayor valoración:

Empresa	Valor mínimo (MM €)	Valor máximo (MM €)
1	0	5
2	0	5
3	5	6
4	7	8
5	15	16
6	20	22
7	27	30
8	37	40
9	48	50
10	73	75
11	78	80
12	80	81
13	125	130
14	127	190
Total	642	738

Imagino que ahora vienen las adivinanzas, pero prefiero comentar algunas conclusiones propias:

- El valor de una empresa no depende de su tamaño.
- He aplicado este método de valoración a las transacciones más conocidas de los últimos años, aplicándolo en el año de la venta y comparando las valoraciones de ahora con las de aquel momento, y pienso que muchos compradores deben estar realmente decepcionados. Observo una destrucción de valor increíble, que bien puede ser porque se vendió / compró caro, porque la nueva gestión ha sido mucho peor que la anterior o porque un dueño hace que su empresa valga más que cuando las dirige un empleado, aunque se llame CEO.
- Algunas empresas valen realmente poco, lo que puede suponer que veamos "movimientos" de consolidación y hasta quiebras en algún momento cercano, yo apostaría más bien por más consolidaciones.



## ¿QUÉ HABILIDADES ESENCIALES HA DE TENER UN RESPONSABLE DE UNA PLATAFORMA EFICIENTE?

**Laurent Etcheverry**  
Director general  
IFAES

El cliente pide hoy en día una experiencia. Una experiencia completa, satisfactoria y de calidad. En este viaje que mantiene con la empresa, el contacto con un Centro de llamada, vía teléfono, email o chat, es casi obligatorio. Pero, ¿qué espera encontrar el cliente en este punto de contacto? ¿Qué habilidades de su interlocutor valora? No olvidemos que para el cliente la persona que lo atiende encarna la marca y sus valores, y será factor importante en su satisfacción y fidelización, nada menos.

Entramos de lleno en el mundo de las habilidades o skills, tanto las soft skills, o habilidades sociales, como las hard skills, competencias técnicas. El Manager de un centro de Relación con Clientes o el Responsable de este servicio tiene que desarrollar ciertas habilidades. Vamos a centrarnos en las más importantes. De las capacidades del Responsable resultarán tanto las capacidades de su equipo de gestión intermedio (coordinadores y supervisores) como las de los agentes que forman ese primer nivel de atención.

En este artículo hemos querido destacar algunas de las habilidades más importantes para desempeñar con éxito este difícil papel de Responsable de plataforma.

**En el ámbito de las soft skills podemos destacar:**

**Trabajo en equipo:** al igual que en muchas profesiones actualmente, el trabajo en grupo es una constante en el ámbito de la relación con cliente. Empatizar, escuchar, entender a sus colaboradores es una cualidad necesaria en entornos de contact center. Fruto de este trabajo en

equipo el Manager deberá ser capaz de determinar los planes de acciones para la mejora de sus colaboradores, tanto a nivel individual como grupal.

**Adaptación al cambio:** pocos entornos son más dinámicos y cambiantes que la relación con clientes. Las necesidades de los clientes son cambiantes, los cambios tecnológicos constantes, las situaciones son distintas según los días de la semana o incluso las horas. El manager no solamente tiene que hacer frente a todos estos cambios, sino que tiene que transmitirlos y hacer partícipe al resto de miembros del equipo. Lograr el engagement de los equipos será parte fundamental en la buena gestión del cambio.

...de las capacidades del Responsable resultarán tanto las capacidades de su equipo de gestión intermedio como las de los agentes...

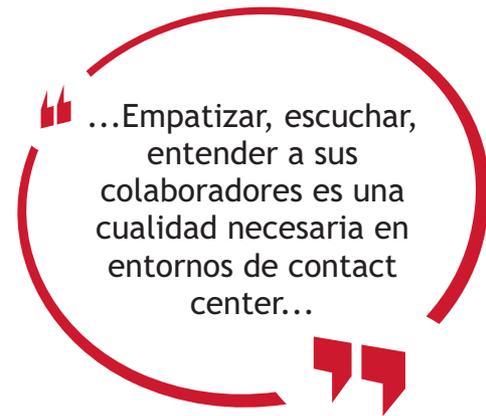
**Detección del talento:** las plataformas de contact center son hervideros de personas, muchas de ellas con talentos y capacidades. Detectar este talento subyacente para hacerlo emerger es también tarea de los managers. La formación, acompañada de coaching, será la etapa siguiente de desarrollo, pero van ligadas a un peldaño anterior: la detección de esas capacidades.

**Gestión del stress:** como hemos comentado en el punto 2, el stress es una constante en este entorno. Los cambios, los fallos tecnológicos o de otra índole, las reclamaciones, la gestión de clientes difíciles, las bajas... son puntos de fricción que imponen a los managers una gran capacidad de gestionar el stress y las tensiones. Ligada a estas situaciones comentadas, el Responsable se ve obligado a menudo a tomar decisiones de forma rápida.

**Capacidad de delegar e influir:** los servicios dentro de un departamento de atención al cliente son múltiples y diversos, los cambios continuos como hemos comentado anteriormente, y los equipos humanos numerosos. En paralelo, la capacidad de control del Responsable es limitada, y el apoyo en su equipo de coordinadores imprescindible. Delegar se convierte en una necesidad diaria, pero también se va a exigir al manager capacidad de influir. Conseguir un buen nivel de engagement es siempre tarea difícil, esta capacidad de influencia lo facilitará.

Además de estas habilidades sociales, el Manager tendrá que tener también capacidades y habilidades técnicas:

- **Conocer el entorno sectorial de su empresa:** Cada empresa, cada sector tiene su propia idiosincrasia. Conocerla y entenderla es un elemento clave para lograr ser un Manager eficiente. En el Contact Center convergen todos los productos y servicios de la empresa, el conocimiento tiene que ser por consiguiente extenso y completo.



- **Conocer los sistemas de información:** debajo de toda interacción cliente-empresa hay una capa tecnológica, esta capa está siendo cada día más importante y compleja. Es necesario por parte del Manager dominar las herramientas actuales, pero no es suficiente. Ha de tener también la capacidad de investigar y detectar las nuevas tecnologías que podrán facilitar y mejorar su servicio en un porvenir próximo.
- **Dominar el arte del reporting:** pocas actividades dan lugar a un reporting tan extenso como los Contact Centers. Cada interacción queda registrada y presta a análisis: de tiempo dedicado, de resultado, de calidad percibida etc... Cualquier responsable en este entorno debe de tener una gran capacidad de emitir y analizar estos informes. Un análisis que permitirá buscar ejes y palancas de mejoras. Saber determinar qué criterios son relevantes y se deben analizar en cada momento es complejo.

En un entorno tan exigente y cambiante un Responsable de relación con clientes ha de tener dominadas todas las habilidades analizadas. No podemos olvidar que tendrán éxito en su trabajo aquellos profesionales con un perfil de elevadas capacidades, y por ende, también será un éxito el servicio o campaña que lidere.



**Susana Sánchez**  
Directora General  
Ilunion Contact Center BPO

## INVERTIR EN EXPERIENCIA DE CLIENTE PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA

Es indudable que la experiencia de cliente es, hoy por hoy, el foco principal en cualquier negocio y está presente en sus estrategias de consolidación y crecimiento. Entonces, ¿cómo nos podremos diferenciar del resto de compañías si todas estamos, aparentemente, alineadas en esta dirección?

En primer lugar, parémonos a pensar: ¿qué es realmente la Experiencia de Cliente? Si atendemos a su definición, podríamos decir que la Experiencia de Cliente es una estrategia de negocio que se enfoca en generar experiencias memorables que sorprendan a los clientes, pero, en realidad, no todas las compañías entendemos, ni llevamos a la práctica, este concepto de la misma manera, algo que tiene que ver con la propia evolución de este concepto.

Unos se han quedado en una experiencia basada en la mera satisfacción del cliente, otros intentan superar expectativas para generar experiencias únicas... mientras que los más implicados en este tema apostamos por el desarrollo de una cultura corporativa que produzca experiencias de manera continua, embebida en un modelo global que incluya a toda la organización y que deje huella en nuestros clientes.

**Experiencias también centradas en nuestros clientes internos**

Por supuesto, este enfoque debe orientarse al **CLIENTE** con mayúsculas, es decir, no solo podemos centrarnos en

generar experiencias memorables en nuestros clientes como tal, sino también en los usuarios finales e, indudablemente en nuestro cliente interno, las personas que forman parte de nuestra organización y que son nuestro mayor valor.

Teniendo en cuenta este paradigma entra en juego la medición del ROI emocional, entendido como el retorno emocional fruto de una inversión en la gestión del talento organizativo. Si la experiencia profesional es positiva, se alimenta la motivación, dando como resultado trabajos excelentes y profesionales competentes que mejoran, por ende, la experiencia del cliente.

... Apostamos por el Desarrollo de una Cultura corporativa basada en el modelo de experiencia de cliente que produzca experiencias de manera continua...

Ya no se trata, por tanto, de medir sólo los valores económicos que genera nuestro negocio, sino que debemos poner en valor aquellas propuestas que ayuden a construir un mayor ROI emocional. Si somos capaces de llegar a las emociones, tanto de nuestros clientes como de nuestros profesionales, alcanzaremos los mejores resultados. Tengamos en cuenta que en las empresas estamos conviviendo con las emociones a diario, y su gestión es fundamental para potenciar tanto el mejor clima organizativo, como la productividad.

### Transformación tecnológica y experiencia de cliente

Otro ítem que debemos tener en cuenta en la búsqueda de la excelencia y de las mejores experiencias es el de la innovación tecnológica, siempre orientada, por supuesto al cliente. Vivimos en un momento de desafíos constantes que impactan en las experiencias, y en este camino, la tecnología es un gran aliado para situarnos al lado de nuestros clientes, transformando sus operaciones y ofreciéndoles modelos de mejora continua que tengan como meta la mejora de la eficiencia y la generación de emociones únicas.

Hoy por hoy, todo se orienta hacia modelos que permitan a los usuarios una relación directa y ágil con las marcas. Es fundamental, por tanto, potenciar soluciones de automatización e inteligencia artificial que favorezcan respuestas rápidas y eficientes a los clientes. En este escenario, la convivencia de inteligencia emocional e inteligencia artificial cobra un especial protagonismo y se presenta como la gran tendencia de futuro.

En base a todo ello, CAT 4.0, nuestro Centro de Automatización y Transformación analiza cada servicio para acompañar a las empresas en su viaje hacia la excelencia y mejorar el día a día de nuestros profesionales. CAT 4.0 es una apuesta por la transformación, la excelencia y las personas. Gracias a este Centro de Automatización y Transformación somos capaces de identificar mejoras y proponer soluciones de automatización que favorecen la operación, optimizan costes y generan emociones únicas, a la vez que mejoramos la experiencia del cliente y eficientamos el



...En nuestro camino hacia la mejor experiencia de cliente la digitalización es fundamental pero siempre con un enfoque humano...

servicio. Nuestra meta es poner en valor el talento de las personas, favoreciendo la accesibilidad de los sistemas y haciendo a las empresas más competitivas, más productivas y más valiosas.

Tenemos claro que para lograr el Modelo de Experiencia de Cliente Global del que hablábamos al comienzo de este artículo, es necesaria una correcta gestión de las personas y del ROI emocional, alineada con la transformación tecnológica que estamos viviendo. Esto es clave en el viaje hacia la excelencia, y nos ayudará a diferenciarnos tanto en resultados como en procesos. No olvidemos que, en nuestro camino hacia la mejor experiencia de cliente, la digitalización es fundamental, pero, siempre, con un enfoque humano. Es decir, en ningún caso podemos perder el foco en nuestros profesionales. Si gestionamos correctamente nuestro talento interno, esforzándonos por poner en valor a las personas dentro de la organización, tendremos un equipo implicado, motivado y que se sentirá parte de nuestro proyecto común. No podemos ser ajenos a esta realidad: empleados satisfechos que se involucran en su trabajo, mejoran la productividad y competitividad, generando las mejores experiencias al cliente, así como al usuario final.



**Rosa Díaz**  
Directora General  
INCIBE (Instituto Nacional de Ciberseguridad)

## LA IMPORTANCIA DE LA CIBERSEGURIDAD PARA PROTEGER AL CLIENTE

Desde hace ya muchos meses nuestro país, como el resto del mundo, se ha adaptado a un nuevo escenario social y profesional que ha afectado a todos los ciudadanos y a las empresas por igual. Vivimos tiempos de cambio, de disrupción frente a lo tradicional y de avanzar al ritmo que impone la situación socioeconómica. Pese a que España ya contaba con un excelente trabajo previo en materia de transformación digital, la pandemia ha trastocado todas las agendas y acelerado todos los plazos. Así, nos hemos embarcado en un reto en el que no existe la opción de volver hacia atrás, pero del que, si se aprovecha el viento a favor, saldremos reforzados y mucho más competitivos. En este año y medio, las empresas y los trabajadores han integrado muchas dinámicas laborales que apenas se estimaban como factibles poco antes. Es la nueva realidad, y ha venido para quedarse.

Sin lugar a duda, la crisis sanitaria actual ha activado un nuevo escenario en el modo en el que las empresas, independientemente de su tamaño, prestan sus servicios ante el cambio de las necesidades emergentes. Así, hemos sido testigos activos de la adaptación del modelo de teletrabajo como realidad eficaz, del incremento del uso de las plataformas digitales, o de la digitalización de servicios que, tradicionalmente, no lo eran. La tecnología, mediante su capacidad de innovación, ha tomado posesión de una hegemonía difícil ya de revertir, y que afecta a todos los sectores, incluido al de los contact center. Nuestra conexión con los clientes se sedimenta ahora más que nunca en el dato, que nos ayuda a mejorar la calidad de la misma, a afianzar

nuestra relación con ellos y a lograr la máxima satisfacción. Pero... ¿Hemos hecho bien los deberes para adaptarnos con la suficiente seguridad a este nuevo escenario? ¿Apostamos por la ciberseguridad como un elemento vital para garantizar el éxito de nuestros negocios? La respuesta, sin duda, es afirmativa, pero con matices. Hemos de recorrer aún un camino en el que no solo hemos de seguir mejorando, si no también lograr que se incorporen a esta senda aquellas empresas que aún no han dado este paso tan importante. El cambio ya no solo es cultural, es puramente operativo y vital para garantizar la viabilidad y el correcto funcionamiento de todos los negocios.

Los contact center son ya una parte esencial de muchas organizaciones, ya sean grandes compañías o pymes y

...La tecnología, mediante su capacidad de innovación, ha tomado posesión de una hegemonía difícil ya de revertir...

micro-empresas. Desde su creación, hace ya muchos años, han evolucionado y se han adaptado a los nuevos tiempos y, sobre todo, a las necesidades de los clientes. De esta manera, estos servicios están actualmente más allá de un mero call center, ampliando sus servicios por medio de la implementación de numerosas tecnologías y arquitecturas. Esta evolución, que ha seguido la hoja de ruta de la digitalización, permite ahora que la interacción con el cliente se pueda realizar a través de canales como la mensajería instantánea, la interacción en redes sociales, video llamadas, apps, etc. La multicanalidad digital aporta un sinfín de ventajas en el servicio, pero también supone una alta dependencia tecnológica para el desarrollo de la actividad y un mayor factor de exposición a un posible ciberataque. Y es aquí donde entra un factor que ya no puede ser obviado: la ciberseguridad.

Las empresas del sector de las relaciones con el cliente han de asumir que la seguridad digital es ya una capa más que debe de estar totalmente integrada dentro de los servicios que prestan. No existe la opción de no plantearlo así. Por muchas razones. La primera, por garantizar la calidad del servicio prestado. Un incidente de ciberseguridad puede anular parcial o totalmente la actividad de cualquier compañía, con el consecuente trastorno de cara al usuario y para la propia marca que conllevaría. Los ciberdelincuentes lo saben, y el incremento de su profesionalización en los últimos años pone en la diana a todas las empresas que prestan un servicio al cliente de cara a que la visibilidad de su acción crezca exponencialmente, especialmente con los cada vez más extendidos ransomware (un ciberdelito por el que los ciberdelincuentes restringen el acceso a determinadas partes o archivos de un sistema operativo infectado previamente y por el que piden un rescate a cambio de quitar esta restricción). Por otra parte, no hemos de olvidar que detrás de cada cliente hay un sinfín de datos asociados, y que hemos de proteger con el máximo esfuerzo. La sustracción de esos datos minaría la credibilidad y la reputación de cualquier compañía del sector, y las consecuencias podrían ser desastrosas, por no hablar de que, probablemente, el impacto económico asociado sería enorme.



Los ciberdelincuentes lo saben, y el incremento de su profesionalización en los últimos años pone en la diana a todas las empresas...

Es por ello que la figura de los responsables de TI, CISOs y profesionales de la ciberseguridad ha pasado de ser algo opcional, hace unos años, a fundamental, ahora, en todas las empresas. Ya sea integrados dentro de la propia estructura de la empresa, dependiendo de su tamaño, o como un servicio externo necesario más. En todos ellos, su función debe de estar alineada con los objetivos estratégicos principales de cada negocio. Nadie contempla no contar con profesionales de la contabilidad dentro de su empresa, y la ciberseguridad debe ser planteada al mismo nivel, un área vital para el correcto funcionamiento de cada negocio.

Desde INCIBE apostamos porque los contact center continúen avanzando en su protección digital, poniendo en valor la importancia de la ciberseguridad. Para ello, ponemos a su disposición nuestro canal especializado para empresas, Protege tu Empresa, acompañamos a las empresas y nos ponemos a su disposición para ayudarlas a abordar la ciberseguridad a través de numerosos recursos disponibles en nuestra web <http://www.incibe.es>. Además, las empresas cuentan con el número de teléfono corto 017, la Línea de Ayuda en Ciberseguridad de INCIBE, donde un equipo de profesionales les atenderá y ayudará en todo lo que necesiten, todos los días del año y de forma gratuita y confidencial y que, desde este año, cuenta además con atención a través de WhatsApp y Telegram.





## AFRONTAR NUEVOS RETOS DE LOS CLIENTES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN. INNOVAR PARA TRANSFORMAR. DIFERENCIACIÓN Y DISRUPCIÓN A TRAVÉS DE LA EXPERIMENTACIÓN Y LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS INNOVADORAS

Mª Ángeles Domínguez Santalla  
Dir. OL Multichannel  
Inetum

Cuando hablamos de innovación y de transformación, es inevitable hablar de experiencia de cliente. La experiencia de cliente actúa como un catalizador de la transformación y provoca un impacto directo en todas las áreas de la empresa.

Hemos visto durante este último año como se ha producido una aceleración en el proceso de transformación digital y como las compañías han comenzado a diseñar sus estrategias de cambio, con un objetivo puesto en la implementación de nuevos canales de comunicación que enriquezcan sus servicios de atención al cliente, helpdesk y ventas, con un enfoque omnicanal pero también buscando la optimización y reducción de costes, el incremento en la disponibilidad así como la dotación de herramientas para su control y seguimiento.

Las compañías cada vez son más conscientes de la importancia de dar prioridad a la Opticanalidad, permitiendo entregar servicios a través del mejor canal y teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes. Para ello deben apoyarse en la información y conocimiento de los mismos

Durante el 2022 las compañías se enfrentan a nuevos retos entre los que destacamos los siguientes:

... Humanización de las experiencias digitales a través de la empatía, potenciando la utilización de canales digitales...

### 1) Digitalización de la experiencia:

- Incremento de la presencia digital y comunidades online, manteniendo la confianza de los consumidores a través de la cercanía y transparencia, en productos, servicios, política de precios
- Ofrecer experiencias digitales que consigan una conexión emocional y un servicio de alto valor añadido, se ha convertido ya en una necesidad

Porque...

“Tan importante es ofrecer al cliente lo que quiere comprar, como la experiencia de comprarlo como quiere”

- Asistentes de Voz: Facilidad y Precisión. Más de la mitad de las compras en línea se realizarán utilizando búsquedas por voz
- Portales Cognitivos de Voz. Uso de la voz con IA, el autoservicio y smart sales. Hiperpersonalización
- Marketing y Correo electrónico de la mano, a través de la IA, que ayuda a crear los correos electrónicos personalizados que se alinean con las necesidades y el comportamiento del cliente

## 2) Seguir avanzando en los programas de VoC, recopilando datos del cliente en todos los puntos de contacto para mejorar su experiencia

Será clave obtener información estructurada sobre la experiencia y entregar KPIs con información complementaria sobre los momentos, motivos y emociones relacionadas.

- Conocer insights gracias a potentes herramientas de análisis de texto e inteligencia predictiva
  - Identificando automáticamente factores clave de la experiencia del cliente
  - Realizando el seguimiento del cliente a partir de su Customer journey, intereses y opiniones
- Análisis automatizado de interacciones y detección de eventos clave sobre la experiencia del cliente, el desempeño de los agentes, las ventas y el cumplimiento

## 3) Contar con herramientas y tecnologías que optimizan el personal del centro de contacto, configuran, supervisan y miden los resultados empresariales y se integran de forma eficaz con otros sistemas.



... con el objetivo de mejorar el rendimiento de los empleados y cumplir los objetivos de negocio fijados...

- Herramientas de fuerza de trabajo: Dimensionamiento de los equipos en el nuevo escenario de confluencia entre bots y agentes, modelos predictivos y Forecast
- Potenciación de las guías de experiencia: recomendaciones, argumentarios /scripts , rebatir objeciones
- Herramientas de Gamificación, para conseguir motivar a los empleados y mejorar los resultados a través de técnicas de juego

## 4) Cercanía, transparencia, compromiso y valores de la marca, una de las principales tendencias en Customer Experience. Estos aspectos ayudan a generar y mantener la confianza de los clientes.

5) Con el auge de las tecnologías cloud, la utilización cada vez mayor de los medios digitales y la incorporación de nuevos canales conversacionales [información, geolocalización (nuevos sistemas con capacidad de aprendizaje (EJ. Google Maps), para evaluar las opciones existentes en las inmediaciones del usuario), sugerencias de consumo (La publicidad programática basada en IA está dirigida a grupos objetivos de la audiencia), pago, o simplemente generar sorpresa], uno de los aspectos de mayor preocupación de los clientes es la seguridad y protección de los datos, de forma que cualquier violación de los mismos puede arruinar completamente no solo la experiencia del cliente digital sino su confianza.

Por eso es tan importante la garantía, difusión y concienciación sobre seguridad digital.



**Cristina González Hipólito**  
Directora General  
Fundación Integralia DKV - Vicepresidenta de la AEERC

## LA ACCESIBILIDAD UNIVERSAL: NUEVO RETO EN EL SECTOR DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Según el último estudio del INE más de 4 millones de personas en España tienen algún tipo de discapacidad reconocida. Esta cifra representa, ni más ni menos, que el 5% de la población en España. En la Fundación Integralia, donde trabajamos por la inclusión laboral de personas con discapacidad desde hace 21 años, alegamos constantemente que ninguna sociedad puede ni debe tomarse el lujo de prescindir de toda esa fuerza laboral, de todo ese talento, por culpa de las barreras de acceso al mercado de trabajo.

Pero esto no es solo aplicable a la esfera laboral. También lo es en otras como en el consumo de productos y servicios. ¿Qué empresa puede permitirse el lujo de prescindir de un mercado de más de 4 millones de consumidores o clientes? Siempre incidimos en que la inclusión laboral de una persona no ha de analizarse solo desde una perspectiva de justicia social, sino en todos los beneficios en los que redundará para una empresa, que a largo plazo obtendrá un retorno que sin duda se verá reflejado en la cuenta de resultados.

Esto es perfectamente aplicable a cuando hablamos de personas con discapacidad como potenciales consumidores o clientes y no como trabajadores. Aplicar criterios de accesibilidad universal a la hora de diseñar cada producto y servicio debe comenzar a ser obligado para cualquier compañía. Y así como sus productos o servicios, también deben serlo sus canales de atención al cliente. Aún queda mucho trabajo para garantizar la accesibilidad de las personas con discapacidad en su interacción con ellos. La tecnología y la omnicanalidad

deben convertirse en las grandes aliadas para abordar este reto.

### Una llamada más que incómoda

Un caso que podría ser real. Una persona que, debido a su parálisis cerebral, tiene afasia (dificultad en el habla). Quiere pedir información sobre un determinado servicio. El operador u operadora que le atiende no tiene las herramientas necesarias para poderle comprender, ni tampoco dispone de otros canales de comunicación a los que pueda derivar la consulta. La interacción se acaba traduciendo en un momento incómodo para ambas partes, donde la principal acción de un servicio de atención al cliente, comunicarse, se ve frustrada por no disponer de medios para eliminar una barrera que podría haberse eliminado con un simple chat. No solo se trata de una llamada incómoda. También la daña la percepción que tiene el consumidor sobre nuestra marca.

En un contexto donde las empresas cada vez más se dirigen hacia la hiper personalización del consumidor y que parece tan imperante en los años venideros, este tipo de situaciones no pueden tener lugar. ¿Cómo es posible que una compañía que apuesta por la experiencia de cliente y por su hiper personalización sea incapaz de establecer una simple conversación con su cliente porque no ha reparado en su discapacidad y en las barreras existentes en sus canales?

Este es uno de los tantísimos ejemplos que nos podemos encontrar. 4 millones de ejemplos que van desde la persona que tiene una tetraplejía y que podría tener

dificultades para numerar una respuesta automática en una IVC, hasta la persona con discapacidad intelectual que podría ver los argumentarios inescrutables por no estar redactados en lenguaje fácil. Desde la persona que no puede mantener una conversación telefónica por tener una discapacidad auditiva hasta la persona con discapacidad visual que debería tener alguna alternativa más allá del chat.

### A necesidades diversas, soluciones diversas

Como se puede comprobar, la discapacidad es muy diversa, ergo las necesidades y soluciones de cada persona también han de serlo. Obviamente, la omnicanalidad puede ser una de esas soluciones. Si constantemente defendemos que es la marca quién tiene que estar presente en el canal donde está su consumidor ¿por qué no hacerlo con las personas con discapacidad?

Una marca cuyo público es fundamentalmente Millennial tiene la obligación de que su atención al cliente tenga presencia en redes sociales. Este mismo planteamiento es el que ha de predominar a la hora de abordar la relación con clientes con discapacidad. ¿Cómo podemos hablar de hiper personalización si no tenemos en cuenta uno de los aspectos que pueden ser más importantes en la condición de una persona como es la discapacidad?

Estamos en un período formidable para realizar una reflexión al respecto. La aparición de nuevas tecnologías como el IoT, Big Data o Inteligencia Artificial, debe servirnos como un punto de partida para abordar estos retos y tenerlos en cuenta desde el inicio de su implementación. No podemos permitir que estas nuevas tecnologías se puedan convertir en una barrera más para las personas con discapacidad.

### La mejor solución: contar con los que saben

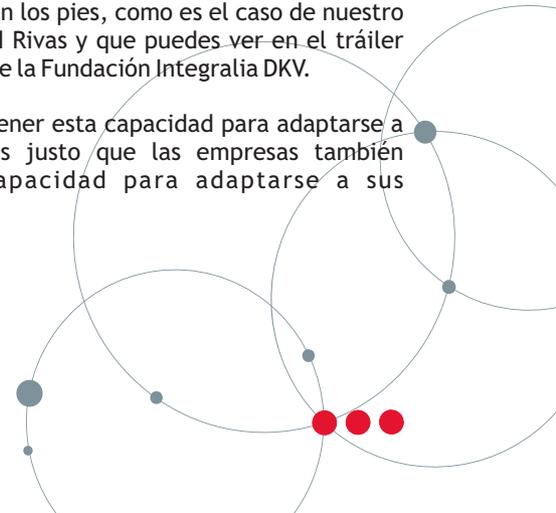
Ante esta situación siempre recomendamos que cualquier empresa que interactúe con su público mediante un canal de atención cuente con el apoyo de las entidades del tercer sector de la discapacidad para favorecer la accesibilidad en sus interacciones.

Es clave una revisión profunda de los aplicativos en Front-end, de modo que se adapten a las normas UNE de la UE en accesibilidad. También que esta mirada puesta en la accesibilidad sea generalizada y universal en todos los Contact Centers o procesos donde exista interacción con una audiencia.

En este sentido, quién mejor que el propio colectivo de personas con discapacidad para testear, pilotar y probar que todas las fases de un sistema de atención al cliente sean totalmente accesibles. La Fundación Integralia, con el 100% de personas con discapacidad en sus equipos y con 7 centros de atención al cliente, ya ha implementado un servicio para garantizar la accesibilidad universal de las aplicaciones a través de una auditoría de accesibilidad y testeo. Quienes mejor que las propias personas con discapacidad para validar todo este proceso.

Por último, y aunque no hubiera sido el objetivo de este artículo, no queremos dejar de mencionar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector. Esta inclusión también ha de venir precedida por un proceso de reflexión sobre la accesibilidad en nuestros puestos de trabajo. La accesibilidad ha de ser un factor que esté presente en cada decisión que tomemos, sin miedo a pensar que pueda ser costoso o complejo hacerlo. El aplicativo Zoom Text que proporciona la ONCE a sus afiliados, pequeñas adaptaciones para teclear en las personas que tienen movilidad reducida, o incluso una adaptación para personas que no tienen brazos; tan sencilla como situar un teclado en el suelo para que pueda escribir con los pies, como es el caso de nuestro compañero David Rivas y que puedes ver en el tráiler del documental de la Fundación Integralia DKV.

Si ellos pueden tener esta capacidad para adaptarse a las empresas, es justo que las empresas también demuestren capacidad para adaptarse a sus necesidades.





**Sandra Gibert Solans**  
CEO Spain & Latam  
Intelcia

## CÓMO SERÁ EL FUTURO DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

A lo largo de la historia, siempre que se producen cambios, aparecen nuevos dilemas acompañados de grandes retos que nos permiten brindar a los clientes una experiencia excepcional. Nunca antes el cliente fue tan escuchado. La tecnología ha logrado tal intimidad con él, que **las empresas customer centric hemos conseguido no solo cubrir sus necesidades, sino predecirlas**. Pero esto no siempre fue así, si echamos la vista atrás, hace 10 años las interacciones que nos llegaban eran la inmensa mayoría informacionales, con poca transaccionalidad y se resolvían en un primer contacto mediante un solo canal, generalmente la voz. Sin embargo, el cambio ha llegado, se está produciendo aquí y ahora,

**“nuestros clientes cada vez están más centrados en el diseño de la experiencia y la digitación, lo que hace que confíen en nosotros para aquellas interacciones más complejas, que no se resuelven en un primer contacto y se caracterizan por ser multicanales y ubicuas”**

Desde E-volucionaria by Intelcia trabajar a diario en esta última parte nos lleva a liderar el conocimiento y la ejecución con tecnologías digitales emergentes, incluidos sectores tan importantes como el de la inteligencia artificial, la robótica y el Internet de las Cosas. El conocimiento es poder y nuestro expertise de más de 20 años hablando con nuestros clientes nos sitúa en un punto estratégico, proactivo y eficiente.

Pero, esto no es todo... **¿y si hablamos de futuro?** El futuro requiere que nos adelantemos en la mayor medida de lo

posible a lo que los clientes esperan y, desde el punto de vista de los que prestamos el servicio, tenemos que basarnos en operaciones inteligentes. Con el fin de cubrir las necesidades del mercado.

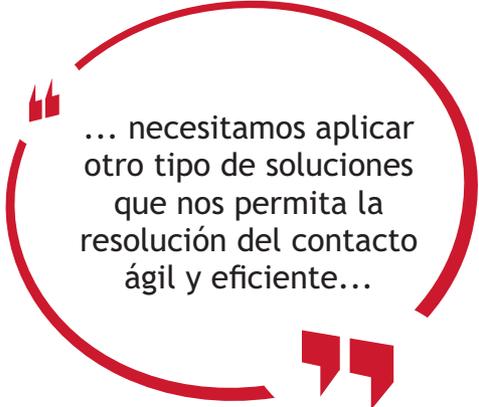
**E-volucionaria se organiza en diferentes áreas de actividad que nos permiten liderar el futuro CEX**. Este enfoque basado en operaciones inteligentes, permite adaptar nuestro modelo de servicio en función del volumen y la complejidad de las interacciones que recibimos en los distintos puntos de contacto con el cliente. Lo hacemos en cuatro grandes aproximaciones:

- Para aquellos contactos e interacciones cuyo **volumen es muy alto y la complejidad de las interacciones es baja** creemos en la innovación asociada al self-

**“... se resolvían en un primer contacto mediante un solo canal, generalmente la voz. Sin embargo, el cambio ha llegado, se está produciendo aquí y ahora...”**

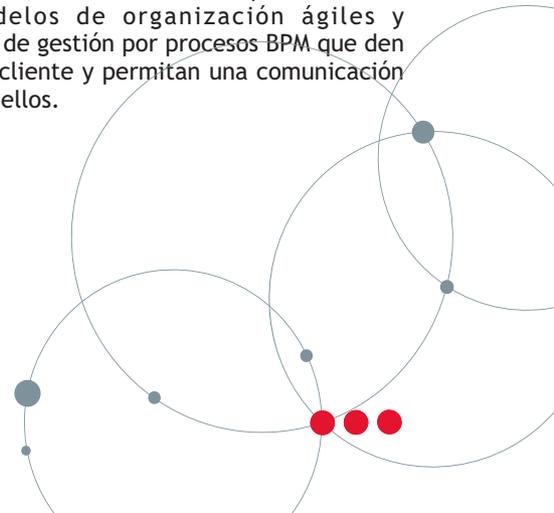
management y en el análisis y actuación sobre causas raíces de contacto. De esta forma asistimos al cliente de manera virtual escuchando cada interactividad para intentar minimizarla y que el volumen sea cada vez menor.

- También trabajamos en interacciones cuyo **volumen y complejidad son menores**. En este tipo de relación con clientes, donde hay poca demanda y la tipología de atención es sencilla, nos centramos en buscar soluciones ágiles que requieren menor inversión, como chatbot y nuevos modelos de servicio flexibles y virtuales que nos permiten una contratación bajo demanda innovando en la atención al cliente.
- Cuando por la **complejidad o relevancia de la interacción no es posible gestionarla en origen de forma autosuficiente**, necesitamos aplicar otro tipo de soluciones que nos permita la resolución del contacto ágil y eficiente. Para este tipo de interacciones, aplicamos soluciones Ciborg-Agente, potenciando al máximo las capacidades humanas para entregar la mejor experiencia de cliente. Aplicamos tecnologías e innovación para la asistencia en tiempo real o tiempo offline a los agentes cuando están atendiendo a un cliente. RPAs desasistidos y asistidos que facilitan la gestión de la llamada o la gestión en el canal que estemos usando; inteligencia artificial para predicción de algoritmos para asistir al agente en tiempo real.



... necesitamos aplicar otro tipo de soluciones que nos permita la resolución del contacto ágil y eficiente...

- Por último, estamos viendo cómo los servicios de atención basados en la gestión por interacciones están dando paso a modelos complejos de gestión de procesos de negocio E2E, en el que participan muchos actores y donde la trazabilidad y la comunicación proactiva es clave para generar satisfacción y evitar la duplicidad de interacciones. Con esta visión, creemos en la implantación de nuevos modelos de organización ágiles y herramientas de gestión por procesos-BPM que den visibilidad al cliente y permitan una comunicación proactiva con ellos.





## CONTACT CENTER 2022: DIGITAL, TRANSVERSAL Y BASADO EN DATOS

**Ana Isabel Queipo**  
Directora de Operaciones  
Iris Global

La relación con los clientes en 2022 va a ser digital. El hecho de que utilicemos las nuevas tecnologías no significa, ni mucho menos, deshumanizar las interacciones con nuestros clientes. Al contrario, se trata de aprovechar las herramientas que nos ofrecen estos avances para facilitar una cercanía y efectividad mayor.

Porque al cliente no le gustan las esperas, y gracias a la digitalización y el uso de nuevas tecnologías podemos disminuirlas. Porque el cliente quiere soluciones concretas y con esas mismas tecnologías podemos aportarlas con mucha más agilidad.

Hablamos de procesos de automatización, Inteligencia Artificial, tecnologías en la nube, uso de asistentes virtuales o encuestas de feedback automático. Herramientas con las que poner en primer plano al cliente y ayudarlo con mayor rapidez. Respondiendo de forma exacta e inmediata a lo que necesita.

Todo ello en un entorno multicanal, incluyendo por ejemplo acciones proactivas en redes sociales. Cada nueva herramienta o vía de comunicación que se activa es un nuevo canal de venta, fidelización y negocio. Más aún en un escenario en el que la pandemia seguirá presente, acelerando aún más procesos como el comercio electrónico o la atención al cliente no presencial.

### **Cultura transversal**

Todo ello ubicando la experiencia de cliente como una cultura transversal dentro de una empresa. Un Contact

Center gestionado con esta perspectiva se convierte en un acelerador interno que permite detectar y aplicar mejoras en multitud de procesos.

A nivel directivo habrá una estrategia empresarial. Pero a nivel operativo el Contact Center debe convertirse en ese corrector capaz de detectar imprevistos, anomalías o procesos mejorables. Todo lo anterior repercute de forma positiva en la propia compañía y en su relación con los clientes, que será más satisfactoria. ¿Acaso no es este el objetivo último de un Contact Center?

Por tanto, no se trata únicamente de atender satisfactoriamente a quien contacte con nosotros. Se trata de convertirnos en una herramienta de prevención,

...Cada nueva herramienta o vía de comunicación que se activa es un nuevo canal de venta, fidelización y negocio...

que detecte anomalías en cualquier proceso interno de la compañía y sea capaz de elevarlas a quien corresponde para que sean resueltas antes de que se conviertan en un problema para el cliente.

Se trata de facilitar una corrección temprana de cualquier situación que ayude a evitar un malestar del cliente (antes de que se produzca). Porque un cliente bien atendido estará satisfecho. Pero un cliente sin problemas es aún mejor (y más rentable).

La atención preventiva e invisible para el usuario será sin duda una de las tendencias en los Contact Center en 2022. No solo queremos que quien nos contacte se sienta atendido y se le resuelvan sus problemas. Se trata de evitar que los tenga, y un Contact Center bien gestionado puede conseguirlo.

### Datos, datos y datos

El uso de todas las tecnologías anteriormente comentadas nos dará acceso a una enorme cantidad de información que, bien gestionada, puede ser de gran ayuda para las empresas. El Contact Center puede también recopilar información que permita tomar decisiones. Plantear próximas líneas de actuación, nuevas líneas de negocio...

Porque sería un error medir la rentabilidad de un producto o servicio únicamente basándonos en las ventas. ¿Qué problemas posventa genera después? ¿Cuántas consultas y tiempo consume el cliente de nuestro supuesto producto estrella? ¿Y reclamaciones? ¿Qué coste en imagen o fidelización nos está suponiendo?

Centralizar y tratar adecuadamente toda esta información es algo que un Contact Center nos permitirá hacer. Aportándonos una visión 360 de nuestros clientes, de nuestros servicios, de nuestros canales de venta, del propio Contact Center... Un 'customer journey' mucho más definido y útil a nivel estratégico, gracias a toda la información de la que ahora disponemos en los servicios de atención al cliente. La cual, bien gestionada y compartida, puede convertirse en una auténtica mina de oro corporativa.

### Una estrategia empresarial que pone al cliente en el eje de sus acciones

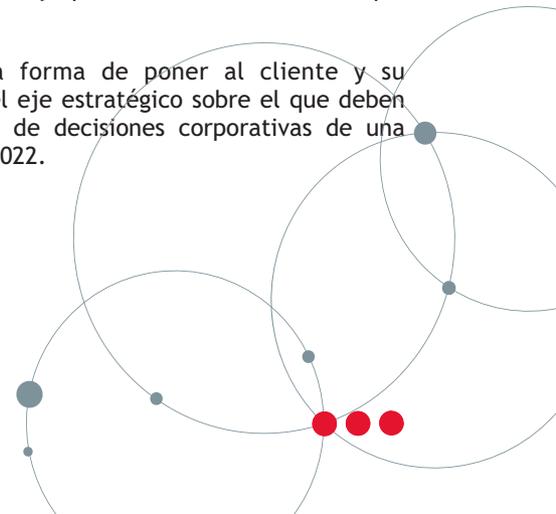
En consecuencia, creemos que las compañías deben invertir en tecnología para afrontar con garantías los retos que plantea 2022. Todo ello junto al desarrollo de nuevos productos y servicios, que deben ser jerarquizados y configurados en base a toda la información corporativa que puede aportar un servicio de atención al cliente verdaderamente útil.

Y sin olvidar la relevancia de generar un impacto social positivo, más allá de la propia satisfacción de nuestros clientes en sus relaciones con nosotros. Es necesario que las compañías multipliquen su impacto más allá de ese radio de acción.

La sociedad demanda un compromiso social y medioambiental, con políticas como las que hemos llevado a cabo en Iris Global mediante la reciente implantación de la norma ISO 14001. Gracias a ella se ha optimizado la gestión de residuos, reduciendo su impacto medioambiental. Disminuyendo además los costes derivados de esa gestión.

En definitiva, apostamos por convertir un Contact Center en una fuente inagotable de soluciones para el cliente... y para la propia empresa. Con una clara visión digital que permita el uso de nuevas tecnologías para atender de forma rápida y precisa. Pero también para recopilar datos que permitan a la organización anticipar problemas y aportar soluciones antes de que se produzcan.

Es la verdadera forma de poner al cliente y su satisfacción en el eje estratégico sobre el que deben girar la mayoría de decisiones corporativas de una organización en 2022.





**Miguel Angel Pastor**  
Director Comercial  
ISGF

Estamos saliendo de un periodo de pandemia que de una manera u otra ha hecho que nuestros hábitos en la comunicación cambien y también en nuestros hábitos de consumo. Habíamos comenzado a implantar en nuestras vidas la inteligencia artificial, la robotización de procesos, el asumir la digitalización en los canales de atención y compra, cambiando las costumbres de la atención presencial a los canales más on-line, pero este cambio de hábitos ha hecho que algo tan cotidiano como era ir a un comercio y ser atendido, sea cada vez menos deseado por las nuevas generaciones, y por tanto la experiencia del cliente que encapsula todo a lo largo de la relación entre un cliente y su negocio, esto incluye servicio al cliente, experiencia de usuario y estrategias de precios, así como envío y logística, están haciendo que las plataformas de atención on line tengan que incrementar mucho más estos canales de atención más interactivos, intuitivos y con menos intervención humana, asumiendo la demanda en la autogestión de los clientes a través de las herramientas que ponemos a su disposición.

Con esto queremos decir que el cliente tiende cada día más a ser autónomo, a preferir una comunicación más impersonal, por lo que el uso de los bots, el lenguaje natural aplicado en nuestras herramientas, serán cada vez más necesarios.

Sabemos que no todo está inventado, pero si podemos hacer una pequeña reflexión y ver como en un periodo muy corto de tiempo hemos pasado de disponer de una gran concentración de agentes en nuestras plataformas

## ¿QUÉ PENSAMOS QUE PASARÁ EN 2022?

de atención, a ver como de un día para otro han estado vacías, de ver como se implementaba la atención a través del teletrabajo y a poner cada vez más automatización de procesos, para que realmente nuestros agentes se dediquen a atender realmente todo aquello donde aporten un valor diferencial, ya sea por la complejidad de la tarea o en beneficio de la experiencia de cliente.

Con todo este creemos que la tendencia es aumentar mucho más la IA en el proceso de atención y en la venta de productos para anticiparnos en las necesidades del cliente final, en aplicar más herramientas que autogestionen sus necesidades como será el aumento de los bots, el perfeccionamiento de la voz natural en esas interacciones, y por supuesto todo ello unido en aportar

...el cliente tiende cada día más a ser autónomo, a preferir una comunicación más impersonal,...

la mejor experiencia de cliente sin perder en calidad en todo el proceso.

Como ejemplo podemos decir que hoy en día cuando se trata de hacer una compra on line, más del 60% de los clientes encuentran que la experiencia del cliente es más importante que el precio. La experiencia nos dice que en un futuro muy próximo, la calidad de la experiencia del cliente proporcionada por una marca será más importante que el propio precio, y será esa atención el diferenciador clave en nuestra elección, de ahí que la atención que proporcionemos a nuestros clientes deberá ir ligada al aumento de toda esa necesidad de tecnología y de adaptarnos a lo hábitos de consumo.

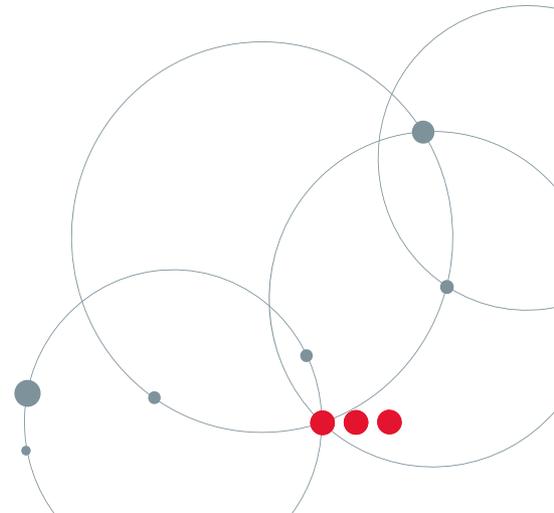
De forma habitual se calcula que hay un promedio de 15 personas que transmiten sus sensaciones acerca de un mal servicio al cliente, y 11 personas que hacen lo propio sobre un buen servicio, lo que confirma que las malas noticias se propagan más rápido que las buenas.

Hay datos muy significativos como ejemplo de hacia donde creemos que irá nuestro sector, al ver los datos de países más maduros que nosotros en cuanto a la innovación en la experiencia de cliente, podemos tomar el siguiente dato, las empresas estadounidenses pierden un promedio de 60.000 millones de dólares al año debido a un mal servicio al cliente o a un servicio deficiente. Sin embargo se ha demostrado que en empresas que tienen un servicio al cliente débil, con el incremento de nuevas herramientas puede en un periodo moderado de 3 años, puede producir un incremento de más de 800 millones de dólares en sus ingresos en compañías que facturan un billón de dólares anuales, esto quiere decir, que el futuro estará en apostar por todas las herramientas que están a nuestra disposición, como son la mejora de las IVR, el sacar mayor partido en la IA para anticiparnos a los deseos y gustos de los clientes, el desarrollar mejores



...las empresas estadounidenses pierden un promedio de 60.000 millones de dólares al año debido a un mal servicio al cliente ...

métodos de comunicación impersonal como los Bots, introducir como elemento de análisis las tendencias de los usuarios a través de las redes sociales en esos estudios y llegar a comunicarnos fluidamente a través de ellas, no solo estaremos mejorando la experiencia de cliente, sino que nos estaremos adaptando a las necesidades de ese nuevo cliente, que cada vez interactúa más con las máquinas y menos con las personas, para las tareas más cotidianas.





**José Serrano**  
CEO IZO  
Vicepresidente AEERC

## DE LA MEDICIÓN OMNICANAL AL ECOSISTEMA ANALÍTICO INTEGRAL DEL CLIENTE



Los servicios de atención al cliente han evolucionado de manera constante durante los últimos años, añadiendo capas de tecnología sobre la gestión del Centro de Relación con Clientes, con el objeto de mejorar la calidad del servicio y la experiencia generada en el cliente en todos y cada uno de los puntos de contacto.

Poder entender al cliente y actuar en base a los datos es fundamental para el éxito. En una estrategia omnicanal, es necesario recopilar, monitorizar y analizar los datos de cada canal de una manera integral y sin fisuras para entender el impacto en el cliente de principio a fin, pero, al mismo tiempo, es clave tener la visión analítica global y centralizada para evitar perder información entre canales y construir un ecosistema analítico integrado y eficiente.

Esta mejora continua ha convertido la atención al cliente en un servicio omnicanal donde ya no es tan relevante ofrecer múltiples canales de contacto (multicanalidad), sino que la importancia radica en crear interacciones unificadas que se adapten al medio que más convenga al consumidor (omnicanalidad).

Para adaptarse a los nuevos modelos de atención en los Centros de Relación con Clientes, los modelos de medición de calidad también deben evolucionar, pasando de la medición aislada de las interacciones a la medición omnicanal bajo un mismo Hub de análisis de interacciones.

Bajo el modelo tradicional de medición de la calidad, cada canal es analizado de manera individualizada, bien sea a través de medición de calidad manual o bien a través de medición de calidad automatizada, pero siempre en compartimentos estancos que no permiten la visión global de la calidad emitida por el Contact Center.

Una visión más madura y evolucionada, permite desarrollar modelos como el Analytics Engine HUB de IZO, que aporta una visión global sobre la medición de calidad bajo un entorno de análisis unificado de las interacciones. Este Analytics Engine HUB permitirá a las compañías tener un sistema de medición de la calidad 360°, donde todas las interacciones con sus clientes son analizadas bajo una misma metodología, pero con diferentes enfoques según sean sus necesidades.

Aprovechar al máximo la información los clientes mediante la analítica integral para comprender mejor quiénes son y qué quieren, ayuda a mejorar la experiencia del cliente en tiempo real. El Big Data digital del cliente, combinado con las fuentes de datos tradicionales, posibilita esta visión del cliente de 360°.

Si hablamos de omnicanalidad, la clave está en integrar la información del cliente: datos, métricas, monitorización de calidad, resultados de la evaluación, información de los diferentes canales en una única plataforma. Esto permite monitorizar y analizar la estrategia omnicanal desde una visión global, pero sin

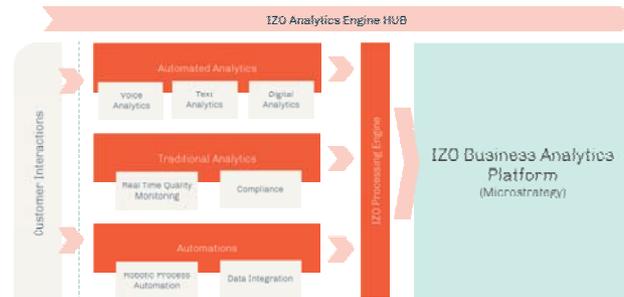
perder el foco de cada canal para facilitar la toma de decisiones y optimizar el engagement con los clientes.

Un Hub de análisis de interacciones integral, eficiente y con foco en la mejora de la calidad y la experiencia, está compuesto por tres ramas principales:

- Automated Analytics, compuesto principalmente de tres tecnologías que permiten medir la experiencia de los clientes con la marca: Voice Analytics (para medir la calidad de manera automatizada sobre interacciones de voz) + Text Analytics (para medir la calidad de manera automatizada sobre interacciones escritas) + Digital Analytics (para medir la experiencia de los clientes en su navegación por entornos web / app).
- Traditional Analytics donde la rama de análisis tradicional de interacciones se ve potenciada por el uso de herramientas de análisis automatizado que permiten realizar una monitorización de calidad más centrada y enfocada en aquellos puntos más relevantes o críticos detectados por los sistemas automatizados.
- Automations como una rama de automatizaciones que incluye sistemas de RPA y Data Integration para potenciar el acceso a la información sobre sistemas de cliente y proveer a todo el Analytics Engine HUB de tecnologías de robotización que simplifiquen y efficienten todos los procesos.

El Analytics Engine HUB de IZO está dotado, además, de un motor de procesamiento de la información que recoge el resultado de todas las interacciones analizadas en las diferentes ramas, lo unifica y lo presenta bajo una misma capa de resultados, que permite realizar un análisis más avanzado de la información a través de potentes cuadros de mando.

Contar con una visión analítica global y centralizada de todas las métricas de la estrategia omnicanal permite analizarlas de manera integrada facilitando:



- Identificar los puntos críticos de la Relación con el Cliente, la operativa y la calidad del servicio.
- Optimizar el tiempo invertido en recopilar la información del cliente.
- Desarrollar información predictiva.
- Posibilitar la toma de decisiones rápida, eficaz y enfocada a la mejora constante del servicio y la relación con el cliente en base a información en tiempo real, precisa y omnicanal.
- Medir y maximizar el ROI de las acciones de mejora implementadas en los Centros de Relación con Clientes.

Disponer de esta metodología y este sistema analítico integral de medición omnicanal de las interacciones con el cliente supone, por tanto, un salto cualitativo en los modelos de medición de la calidad y marca la diferencia proponiendo un novedoso sistema que potencia el análisis unificado de las interacciones con el cliente.

Enfrentarse al desafío de extraer, interpretar y aprovechar al máximo el valor de los datos del cliente de una forma rápida y eficaz superando con éxito el reto de construir una visión única e integrada de todos los datos del cliente, hoy, es posible. Este ecosistema analítico integral del cliente permitirá a las compañías mejorar la experiencia que viven sus clientes, la operación de su Centro de Relación con Clientes y la rentabilidad.



**Carlos Sanchez Sanz**  
Customer Experience & Mobility Manager  
KIA

## CUSTOMER EXPERIENCE VS EMPLOYEE EXPERIENCE

¿Se lo dices tú o se lo digo yo, que hay que bajar el precio de nuestros productos para no perder cuota de mercado? A nadie le gustaría tener que proponer esta estrategia a la dirección, con la obvia pérdida de ingresos que tendría la compañía.

Esa podría ser una de las estrategias que la dirección podría decidir tomar en momentos donde hay tanta competencia en el sector.

O bien, diferenciarse por la experiencia que se ofrece a sus clientes. Si damos experiencias memorables y personalizadas a nuestros clientes, es muy seguro que no les importará pagar un poco más de dinero por esa calidad en el servicio.

En el sector de la automoción, donde cada vez los productos son más similares entre cada marca, la verdadera diferenciación reside en la experiencia que se brinda a los clientes.

Es decir, en el cuidado de cada punto de contacto, en el conocimiento que tenemos de su comportamiento, de lo que quiere, necesita o le gustaría y, sobre todo, poniendo una especial atención a cómo se siente a lo largo de todo el viaje con nuestra marca y en cómo resolver los posibles puntos negativos.

El objetivo, en definitiva, es proporcionar a todas aquellas personas que valoren a nuestra marca como una opción de compra ofreciéndoles una experiencia memorable. Y, está claro que esto es solo la mitad del

camino, ya que la experiencia de cliente continúa y debe ser igual de positiva en toda la fase de posventa, lo que puede ayudarnos a obtener unos mejores resultados en el trabajo de fidelización de los clientes, tan importante para repetir el ciclo de vida.

Nuestro mercado es un caso claro de experiencia de cliente multicanal. Cada vez está más clara la integración de los espacios físicos (concesionario) con los digitales (apps, web, redes sociales, etc.). Entender cómo viven esta experiencia nuestros clientes es vital para el desarrollo de nuestro sector. Ahí nos enfrentamos a distintos retos:

“...Si damos experiencias memorables y personalizadas a nuestros clientes, es muy seguro que no les importará pagar un poco más...”

- Estar cerca de nuestros clientes en el formato digital/presencial que necesitan en cada momento de la experiencia.
- Integrar todo este proceso con las menores fricciones posibles.

Pero, sin lugar a duda, el mayor reto al que nos encontramos sería como integrar toda esta estrategia cliente céntrica teniendo en cuenta que:

- Si no sale de los propios empleados, de la propia empresa, si ellos no son los principales creyentes de esta filosofía, es imposible que cale y se transmita el mensaje al resto de capas: proveedores, concesionarios, clientes.
- Los concesionarios son, en definitiva, nuestra primera línea con el cliente, y la principal imagen que damos. Teniendo en cuenta que lo forman personas, donde cada uno tiene una forma de ser distinta, sus propios problemas o motivaciones personales.

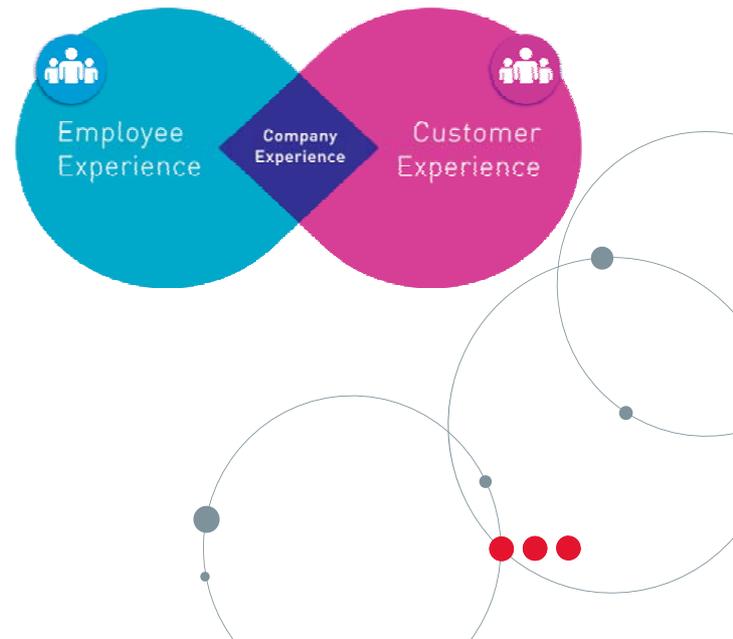
Entonces, **¿cómo hacer para tener una experiencia única y memorable que sea homogénea en cada punto?**

Nosotros estamos diseñando una herramienta específica que llamamos Customer Journey Integral que aúna la visión del cliente, la de los empleados y la del proceso digital de ambos. Esto nos permite en todo momento tener una visión holística e integrada de todo el proceso.

Sin embargo y con todo, pensamos que:

- Para nosotros la palanca más importante en todo este proceso es una que NO es muy novedosa, pero es la más eficiente. La EMPATÍA. El componente EMOCIONAL de las relaciones. Trabajar desde esta perspectiva, nos permite integrar las distintas realidades que ambos, clientes y empleados, nos aportan y poder trabajar para generar experiencias positivas y memorables.

...una que NO es muy novedosa, pero es la más eficiente. La EMPATÍA. El componente EMOCIONAL de las relaciones...





**Pedro Torres**

Customer Care Center Manager en España, Andorra y Portugal  
KONE

## ÉXITO SOSTENIBLE CON NUESTROS CLIENTES: ELEGIMOS SOSTENIBILIDAD TODOS LOS DÍAS

Uno de nuestros objetivos estratégicos es ser líderes en sostenibilidad. Queremos ayudar a nuestros clientes a hacer de las ciudades mejores lugares donde vivir. El respeto con el medio ambiente, la inclusión y la diversidad, así como la ética son algunas de nuestras prácticas sostenibles para cuidar de ellos

Podemos decir, que la sostenibilidad está en el centro de todo lo que hacemos en nuestro día a día. Las empresas que incorporen la sostenibilidad en todos los aspectos de su negocio serán las ganadoras en lo que a oportunidades comerciales se refiere, atraerán el mejor talento y mayor inversión. Y en un futuro próximo, las prácticas sostenibles se convertirán en algo imprescindible.

Nuestra misión es mejorar el desplazamiento de la vida urbana con nuestros clientes y usuarios, con el fin de que se encuentren seguros, cómodos y confortables. Uno de nuestros objetivos es reducir las emisiones de nuestra flota y productos, contribuyendo a una mejor calidad del aire en las ciudades.

También queremos un modelo sostenible para nuestros empleados y fomentar un entorno saludable. Todos queremos trabajar para una empresa que sabemos que se preocupa por el futuro del planeta. Queremos ser tan diversos como inclusivos con nuestros clientes y las comunidades a las que servimos y construir una cultura de trabajo que permita el compromiso y la innovación. Es un área clave para retener el talento interno en KONE.

Un empleado debe ser valorado, respetado y apoyado. Se trata de garantizar que se den las condiciones adecuadas para que cada persona alcance su máximo potencial. La inclusión debe reflejarse en la cultura de una organización, prácticas y relaciones existentes para aprovechar la diversidad. Necesitamos entender cómo podemos integrar la sostenibilidad en todo lo que hacemos, esto llevará a lograr una mayor motivación del equipo.

La Responsabilidad Social Corporativa es muy importante para nosotros en KONE, tanto para nuestros empleados como para nuestros clientes, tenemos muy en cuenta la igualdad, los derechos humanos, la diversidad, y las prácticas comerciales éticas. Las empresas apuestan por la responsabilidad social corporativa (RSC) para dirigir su actividad de manera sostenible y ética, e impactar positivamente en sus clientes. De esa manera buscamos mejorar la situación con respecto a nuestros competidores, diferenciándonos y ganando protagonismo.

En los últimos tiempos, las empresas españolas han tomado conciencia de que una gestión responsable puede beneficiar a la sociedad.

El pasado año, el COVID trajo un cambio repentino con el teletrabajo, fue una experiencia reveladora para los contact center y los empleados de este departamento

concretamente. Aquellas empresas que se habían adelantado al modelo de trabajo en remoto no notaron tanto el impacto que esto supuso. Estas empresas vieron la parte positiva que esto tuvo en un clima empresarial impredecible sin que tuviera impacto sobre los clientes. Los agentes de primera línea han adoptado la flexibilidad, la mayoría ha expresado su deseo de seguir trabajando de forma remota a tiempo completo. Sin embargo, aún sigue siendo necesario acudir al centro de trabajo para mantener reuniones y actividades sociales. No ha sido sencillo resolverlas incidencias de IT, de Internet y la dificultad, en ocasiones, para obtener soporte rápido cuando necesitaban ayuda inmediata han sido algunos de los principales "inconvenientes" de los agentes con el teletrabajo.

El impacto que tuvo la pandemia en los contact center generó conciencia en las empresas, ya que observaron la importancia estratégica que tenían, por lo que muchas compañías decidieron realizar inversiones en tecnología e iniciativas de trabajo en remoto.

Los agentes del contact center son el primer punto de contacto con el cliente. La forma en que el cliente se siente cerca de su marca, y esto es lo que fomenta su sentido de lealtad hacia ella (fidelización). Si bien la fidelidad del cliente proviene de varias fuentes, en última instancia, se reduce a cómo se siente un cliente cuando interactúa con una marca. Sus agentes pueden aportar a los clientes un sentido de pertenencia y hacerles sentir que están junto a ellos. Están en primera línea, asegurando que las iniciativas sostenibles de la empresa se palpen durante la comunicación.

Se pueden incorporar prácticas comerciales sostenibles cuando las personas toman conciencia de ello, muchas de ellas recurren a sus decisiones de compra como una forma de dejar su huella. Los consumidores quieren que las marcas les ayuden a tomar decisiones sostenibles.

Ayudar a los clientes a comprender el impacto que su decisión a la hora de elegir a un proveedor puede tener en el medio ambiente y la sostenibilidad puede ser muy beneficioso para ambos. Al empoderar a sus clientes

como consumidores éticos, esto probablemente tendrá un efecto dominó en sus hábitos.

Cuando nuestros agentes interactúan con los clientes, le recordamos la apuesta por la sostenibilidad y su compromiso con el entorno, haciéndoles ver que KONE cuida de él. Por ello tenemos certificaciones sostenibles certificadas, las cuales son renovadas anualmente mediante las auditorias correspondientes. Igualmente es crucial que los agentes se aseguren de que están usando el lenguaje correcto en torno a las iniciativas sostenibles.

KONE representa firmemente los valores que afirma defender. Estos valores los mostramos de manera clara y concisa en nuestra web y a través de nuestros canales de redes sociales.

La transformación digital en el mundo del Contact Center está aportando en gran medida reducir el consumo de papel y salvar árboles mediante la digitalización. Esto se puede hacer de dos maneras: Por un lado, reduciendo la generación de papel a nivel interno y por otro lado toda la parte de la comunicación con los clientes, eliminando la necesidad de papel dentro de los procesos de atención al cliente, algunos ejemplos serían: a través de la factura electrónica, partes de trabajo digitales, contratos, etc. Por cada cliente que dejamos de enviar papel a través de una interacción, estamos reduciendo el consumo del mismo. Internamente, también seguimos la política de "on paper" compartiendo la información a través de plataformas digitales.

La Sostenibilidad en las empresas desempeñará una función en el aumento de la retención de clientes, identificando oportunidades en nuestros procesos, siendo proactivos en la información y aumentando la calidad. De esta manera, KONE ha generado una hoja de ruta para satisfacer a nuestros clientes y estar comprometidos con el entorno.

En definitiva, "En KONE elegimos la sostenibilidad todos los días", no solo porque sea bueno para nuestro negocio si no porque es lo correcto.



**Enrique García Gullón**  
CEO EMEA  
Konecta

## DIGITALIZACIÓN ¿TENDENCIA O NECESIDAD?

Si algo nos han enseñado los últimos meses es que la evolución necesaria de los servicios de Contact Center y BPO prestados por los outsourcers está intrínsecamente ligado a la transformación digital. No es una mera tendencia. El salto al universo online es obligatorio para mejorar la eficiencia de las compañías y para dar respuesta a las necesidades del consumidor y, por tanto, conseguir una experiencia de cliente excelente.

Como proveedores de Contact Center, estamos constantemente tomando el pulso de los requerimientos del cliente, sabemos lo que precisa y también lo que demanda. Buena parte de sus necesidades y de los puntos de mejora, pasan por la aplicación de la digitalización durante todo el ciclo de vida. De hecho, la transformación cultural de todos los que participan de este ciclo, así como la automatización de algunas de las funciones y la implementación de soluciones analíticas se han revelado como herramientas imprescindibles para la optimización de costes, la contribución a la generación de negocio y, por ende, para la optimización de la eficiencia, que redundan en una mejora manifiesta de la experiencia de cliente.

Debemos generar valor en las transacciones con los clientes, aportándoles tecnología y conocimiento, ofrecer soluciones que den cobertura global, conseguir que nuestras relaciones con el cliente de nuestro cliente cada vez sean más eficientes y buscar la excelencia en la experiencia que cada consumidor tenga con sus marcas.

Los centros de contacto son uno de los principales puntos calientes en la gestión con el usuario y uno de los sectores que mejor preparado está, tanto por experiencia como por especialización, para llevar a cabo las mejores prácticas y favorecer esta transformación de las relaciones entre marca y cliente, impulsada por la digitalización. Por eso, es fundamental contar con un proveedor de Contact Center con capacidad, experiencia y visión de negocio, que comparta inversiones y riesgos con la marca, y que entienda los nuevos modelos de negocio basados en la rentabilidad de las soluciones digitales y en la mejora de costes para el cliente.

En Konecta hemos basado nuestra propia transformación en aspectos que consideramos clave: un modelo de negocio diseñado para compartir objetivos con nuestros clientes y un conjunto de soluciones tecnológicas basadas en

- La Inteligencia Artificial
- El Marketing Digital como impulsor de negocio
- Un excelente Equipo Humano, ejerciendo de soporte de todo lo anterior

Con la transformación digital hemos evolucionado hacia un modelo en el que ayudamos al usuario a pasar de interacciones de menor valor a otras más completas, end to end, y más especializadas.

Entendemos la digitalización como una oportunidad inmejorable para acompañar a nuestros clientes en su proceso de transformación, conseguir experiencias únicas para nuestros usuarios, generar eficiencia en costes y aportar creatividad en el entendimiento del negocio.

La pandemia ha puesto de manifiesto el carácter esencial de sectores como las Telcos, F&I, Utilities o Administración Pública, la relevancia de sectores como Retail, Salud, Educación, Logística... y la importancia que ha cobrado el comercio electrónico. Avanzar en la profesionalización y transformación de los mismos, se antoja más que una oportunidad una necesidad. Asimismo, conseguir beneficiarse de las virtudes que nos ofrece el trabajo en remoto, descubierto de manera global gracias a la pandemia, sumará en la citada evolución de los modelos de relación con clientes.

#### Big data, automatización y marketing digital

El dato cobra más sentido que nunca, las empresas de nuestro sector son grandes generadoras de datos y este se convierte en uno de sus principales activos. Tenemos que ser capaces de incrementar el aprovechamiento que hacemos de estos, para conocer mejor a nuestro cliente y ofrecerle exactamente lo que necesita.

El Contact Center es flexible, escalable y plenamente operacional para agilizar este tipo de proyectos analíticos y para el manejo del Big data. A través de herramientas como SAE (Speech Analytics Experience) y de la aplicación de Modelos Analíticos que analicen el comportamiento del consumidor y de los agentes, podremos proceder a un mejor uso de la información recabada.

Todos los actores del sector debemos aprovechar las oportunidades que nos brinda la automatización. Su aplicación desvela que se trata de un vector clave para hacer eficiente la inversión en los centros de contacto. Automatizar interacciones simples, tareas básicas y repetitivas provocara una gestión de contactos más complejos y de mayor valor, con perfiles más cualificados, capaces de aumentar la resolución al primer contacto y, por supuesto, mejorar la experiencia cliente.



Por otra parte, otro aspecto que se posiciona entre los fundamentales para la mejora del negocio, captación y fidelización de clientes, es el marketing digital. Gracias a nuestro modelo e2e y a nuestras plataformas tecnológicas Funnel Suite y Tarify, generamos y gestionamos leads, optimizamos las inversiones en canales digitales, automatizamos las acciones, analizamos estas oportunidades y las convertimos en ventas. El correcto uso y gestión de los canales digitales, nos reportara un importante canal de venta no intrusivo que se adapta a la perfección a las nuestras tendencias de mercado.

#### Adaptación y cambio cultural en las compañías

La necesidad de adecuarse a un mundo global y digitalizado ha quedado bastante patente, si lo que buscamos es mejorar la eficiencia y la Experiencia Cliente. La tecnología, el marketing digital, la adaptación al nuevo mercado y una cuidada Experiencia del Empleado, serán factores claves de nuestra industria en los próximos años.

Creo que Konecta y el sector han demostrado, al igual que en la crisis de 2007, que nuestra industria es clave y resistente a este tipo de situaciones, pero tenemos por delante el desafío, clientes y proveedores, de ajustar nuestra oferta a las demandas de un nuevo mercado. Desde nuestra compañía, podemos afirmar que en los últimos meses hemos acelerado nuestros planes en el ámbito de la digitalización e implementación de soluciones basadas en inteligencia artificial, para acompañar a nuestros clientes en la evolución de sus servicios hacia las nuevas necesidades del mercado.



**Mercedes Chalbaud Bereza**  
Directora de Desarrollo de Negocio  
Lanalden

## GENERANDO EXPERIENCIAS MEMORABLES

El Covid-19 ha puesto a prueba las relaciones con los clientes y ha hecho a las empresas reflexionar sobre sus procesos internos, acelerando el conocimiento y la adopción de tecnologías a las que siempre habíamos hecho referencia pero para las que aún no existía un plan de implementación. La tendencia ya estaba marcada hacia la digitalización de las empresas, la rapidez de los acontecimientos nos ha forzado a madurar digitalmente a la velocidad del rayo. El mundo post-pandémico requiere una comprensión más profunda del entorno actual y utilizar la automatización para satisfacer necesidades de los clientes que requieren eficacia frente al trato personal, mejorando al mismo tiempo las relaciones con ellos a través de formas de contacto más cercanas.

Echando la vista hacia atrás, ha sido un año y medio que ha generado una crisis sanitaria y económica sin precedentes y nos ha preparado para afrontar una incertidumbre constante. También para Lanalden ha sido una oportunidad para aprender, reciclar y modificar procesos. Nos ha enseñado a transformarnos, a ser resilientes y enfrentarnos a las dificultades, tanto en lo personal como laboralmente.

Muchas tareas dentro las empresas suelen ser repetitivas y suponen un gran impacto en la productividad diaria de un gran número de trabajadores. En Lanalden, tras la aplicación del teletrabajo hemos implementado una gran variedad de herramientas destinadas a la productividad y a la adaptación de mejoras y retos tecnológicos que se centran en el ámbito la seguridad. La capacitación de los

empleados es vital para el crecimiento productivo y una experiencia de cliente exitosa. Para mantenernos al día con los cambios en la automatización y nuestro lugar de trabajo cada vez más digital, capacitamos a nuestros agentes en las habilidades que necesitan para mantenerse al día con el futuro del trabajo.

La autenticación de los usuarios es un quebradero de cabeza para los inicios de sesión de los usuarios en sus puestos de trabajo y sus aplicaciones. Si a esto le sumamos que los usuarios no están en los centros de trabajo, el reto de la verificación es mayor. En Lanalden nos hemos centrado en las aplicaciones de autenticación (2FA) sustituyendo en la característica OTP SMS -tan insegura en estos últimos tiempos para los usuarios y los

“ ...Tener la capacidad de hacer realidad un servicio continuo al cliente supone dotar a los equipos de las herramientas adecuadas y de una visión 360 del perfil del cliente...”

bancos- por autenticadores móviles como Google Authenticator para las conexiones VPN de nuestros usuarios de teletrabajo, y seguimos avanzando en la autenticaciones vía llaves U2F.

Por otro lado, junto con Phonexia, una empresa puntera en biometría de voz, hemos trabajado, para una entidad bancaria líder en el País Vasco, una propuesta de verificación vocal de usuarios. Lo que logramos con este proyecto es generar una huella vocal del usuario que permita a los agentes o a un sistema IVR identificar unívocamente al usuario. Es una herramienta multilinguaje y de libre discurso que en 3" verifica que el usuario es quien dice ser.

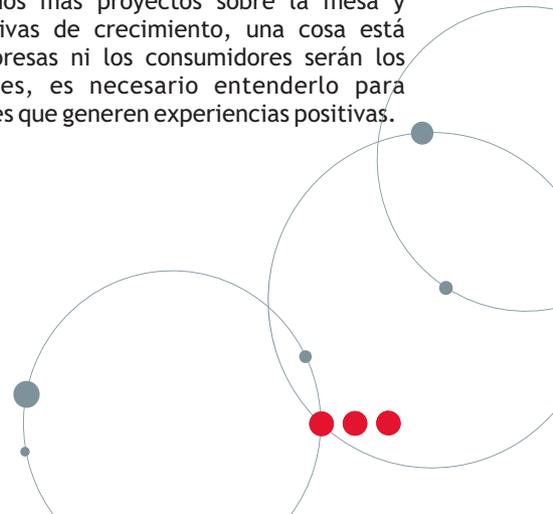
Asimismo, creemos que el futuro y la tendencia de los centros de contacto para los próximos años pasa por ofrecer a los clientes experiencias memorables. El Customer Experience trabajado a través de los Contact Centers inteligentes. Tener la capacidad de hacer realidad un servicio continuo al cliente supone dotar a los equipos de las herramientas adecuadas y de una visión 360 del perfil del cliente, que incluya análisis del sentimiento y omnicanalidad. Solo de esta forma es posible proporcionar una respuesta personalizada y unificada a través de cualquier canal. Las tendencias para la próxima década pasan por desarrollar tecnologías de call centers impulsadas por la IA, como el procesamiento del NLP, los chatbots y el aprendizaje automático, que se convertirán en el pico de la productividad, lo que hará que el enrutamiento inteligente de las llamadas y el soporte multicanal sean mucho más funcionales. A través de los chatbots se podrán atender consultas rutinarias, automatizar y enrutar tareas de soporte complejas a agentes humanos a través del chat en vivo.

La automatización, sobre todo la que incorpora sistemas impulsados con Inteligencia Artificial y Procesamiento del Lenguaje Natural, pueden ayudar a completar tareas indispensables y mejorar la experiencia del



...ni las empresas ni los consumidores serán los mismos que antes, es necesario entenderlo para plantear soluciones que generen experiencias positivas...

cliente. Y es aquí donde desde Lanalden, gracias a nuestra tecnología, podemos ayudar a conseguirlo. Llevamos años liderando proyectos de transformación desplegando nuevos canales de relación con el cliente como WebChat y WhatsApp Business API, y ahora integrando aplicaciones de mensajería nativa con automatización, IA y servicio asistido para liberar a nuestros profesionales de los procesos repetitivos y las tareas manuales y que puedan centrarse en lo realmente importante, aportar valor a la experiencia de cliente. Ahora, con muchos más proyectos sobre la mesa y grandes perspectivas de crecimiento, una cosa está clara: ni las empresas ni los consumidores serán los mismos que antes, es necesario entenderlo para plantear soluciones que generen experiencias positivas.





**Silvia Chiva Pastor**  
Service & Quality Global Director  
LeasePlan Corporation N.V.

## ¿DÓNDE QUEDAN LAS PERSONAS TRÁS LA DIGITALIZACIÓN?

Cuando pensamos en tendencias globales hay tres que claramente marcaran el futuro de muchos sectores y por supuesto el del renting:

- El cambio del sentido de propiedad hacia la suscripción
- La digitalización
- Y la sostenibilidad

Mirando a estas tendencias desde el punto de vista de servicio al cliente, la digitalización es la que mayor impacto directo va a tener en el 2022 en Servicio al Cliente.

### ¿Pero que es la digitalización?

Si buscamos en Google encontramos varias definiciones y por supuesto vemos multitud de noticias sobre la digitalización: “es el camino a seguir”, “es clave para sacar a flote a nuestras PYMES”, “será la llave para crecer y subsistir”, en definitiva, que de una manera u otra la digitalización hoy en día es una realidad.

Si pensamos en servicio al cliente como todas las acciones necesarias para acompañar antes, durante y después de la compra a nuestros clientes y por otro la digitalización se basa en impulsar e implantar acciones para mover los clientes hacia canales digitales, convirtiéndoles en el motor de la cadena de valor.

Podemos concluir que la digitalización va a impulsar a los clientes a pasar de los canales tradicionales, mucho más intensos en mano de obra, a las nuevas alternativas

digitales, que les permiten gestionarse directamente sus necesidades, impulsando el auto servicio y en consecuencia permitiéndonos ganar eficiencia en los centros de atención.

Pero la digitalización no es solo un medio para ganar eficiencia. La digitalización trae muchos más beneficios que hoy en día todos, como clientes, estamos demandando.

Beneficios como:

- La inmediatez, podemos gestionar todo en un solo clic, da igual la hora del día o de la noche..
- La independencia, tener al alcance de nuestra mano todos los datos.
- O la fiabilidad, las máquinas no se equivocan (... si son correctamente programadas por una persona)

Y esto nos lleva, desde mi opinión, al punto clave: independientemente del nivel de digitalización, el servicio finalmente es una relación entre personas.

Así que cuando pienso en que acciones son claves para los contact center en el 2022, pienso en personas. En los Clientes y en nuestros Equipos. En acciones que nos ayuden a entender mejor a nuestros clientes y en acompañar a nuestros equipos durante este proceso.

Así que independientemente de las tendencias globales hay dos áreas en las que es clave invertir o seguir invirtiendo en el 2022:

La primera, acciones orientadas a conocer (o seguir conociendo) a nuestros clientes.

Entender sus necesidades, sus objetivos, sus motivaciones y frustraciones. Esto nos ayudará a conocer los distintos tipos de clientes, no podemos dar por hecho que todos tienen las mismas necesidades y que estas son estáticas.

Pero eso no es suficiente, una vez claros los grupos, tenemos que entender los Customer Journeys, que es básicamente conocer como nuestros clientes perciben nuestro servicio. No podemos conformarnos con creer que sabemos cómo prestamos el servicio, es clave entender de primera mano como lo perciben ellos. Y desafortunadamente la mayoría de las veces nos sorprendemos al ver la gran diferencia entre lo que internamente pensamos y lo que nuestros clientes viven.

Y finalmente combinando ambos estudios, llegamos a saber para cada fase del viaje del cliente que emociones sienten. Es decir llegamos a entender las expectativas de nuestra variada base de clientes. Y estas expectativas, son claves para entender, que comportamientos se adecuan mejor a sus necesidades en cada momento.

Por supuesto este análisis debe ser continuo, porque las necesidades y expectativas de los clientes van cambiando. Así que es necesario tener un programa que nos permita monitorizar continuamente el viaje del cliente y como estamos actuando frente a sus expectativas.

En LeasePlan este programa es conocido “el pulso del cliente” (Heartbeat), y es nuestra guía para saber en todo momento donde estamos superando las expectativas de nuestros clientes y donde no, guiándonos en las áreas en las que debemos actuar.

Si combinamos esta valiosísima información con un buen cuadro de mando donde revisar nuestros indicadores de gestión. Desde los más básicos, como indicadores de

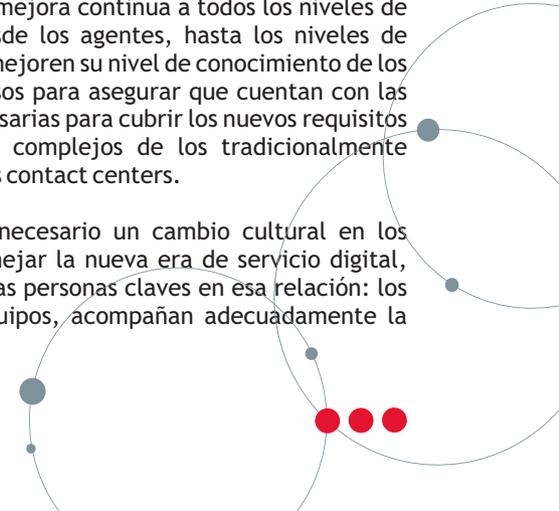
accesibilidad típicos en la prestación de servicio, por ejemplo el ratio de abandono de llamadas, hasta los más subjetivos, como los de reputación de marca, basándonos en aspectos como reseñas en redes sociales, podemos detectar que acciones hay que implementar en los distintos niveles de la organización para impactar en la calidad percibida y en consecuencia en la preferencia real, que claramente es uno de los objetivos claves de cualquier centro de servicio al cliente.

Y una vez que hemos entendido a nuestros clientes nos toca actuar con nuestros equipos.

Por lo que, el otro área clave donde seguir invirtiendo en el 2022 es en nuestros equipos, independientemente del nivel de digitalización alcanzado. Incluso me atrevería a decir que la relación es directamente proporcional, a mayor el nivel de digitalización, mayor inversión en el equipo es necesaria, porque al fin y al cabo, con la digitalización conseguimos que nuestros clientes se autogestionen todos aquellos tramites sencillos y repetitivos, quedando para los agentes los complejos y tediosos en los que normalmente sus emociones no suelen ser las más positivas, lo que claramente requiere un alto nivel de conocimiento y experiencia.

Así que es clave invertir (o seguir invirtiendo) en iniciativas que fomenten actitudes claves en los equipos, como la responsabilidad, implantando metodologías de mejora continua a todos los niveles de la compañía, desde los agentes, hasta los niveles de dirección, y que mejoren su nivel de conocimiento de los servicios y procesos para asegurar que cuentan con las capacidades necesarias para cubrir los nuevos requisitos de servicio, más complejos de los tradicionalmente gestionados en los contact centers.

En definitiva es necesario un cambio cultural en los centros para manejar la nueva era de servicio digital, asegurando que las personas claves en esa relación: los clientes y los equipos, acompañan adecuadamente la digitalización.





**Jesus Núñez**  
Director ejecutivo Ventas & Distribution  
de Liberty Seguros en Europa

## LO QUE EL CLIENTE ESPERA DE UNA EMPRESA DIGITAL

Inmersos en plena revolución digital observamos una tendencia clara hacia la humanización de la propia experiencia tecnológica. En el caso del sector asegurador, las inmensas capacidades que nos proporcionan tecnologías como el análisis de datos, la inteligencia artificial, la computación en la nube, entre muchas otras, suponen una gran oportunidad para mejorar continuamente la experiencia del cliente alrededor de dos ejes fundamentales: la personalización y la protección de su información.

La personalización contempla múltiples aristas: el cliente exige, ahora más que nunca, escucha activa, empatía y conocimiento de sus necesidades más específicas. Espera agilidad, cercanía y flexibilidad. Podríamos estar hablando, incluso, que nos encontramos en la antesala de una era postdigital en la que el cliente da por hecho, y ni siquiera se cuestiona, que las compañías le conozcamos y le dirijamos la información que realmente le interesa, en el momento en el que mejor le viene y a través de los canales que utiliza y consume.

Es la gran paradoja de la tecnología, el hecho de que precisamente nos ayuda a ofrecer una experiencia mucho más cercana y a dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes de manera cada vez más eficiente y quirúrgica. La realidad es que las expectativas del cliente trascienden el aspecto funcional de la tecnología como herramienta y asumen que las empresas obtienen de ella un aporte adicional de conocimiento e inteligencia que se tiene que traducir en una experiencia diferenciada,

adaptada a sus necesidades concretas y a la fase en que se encuentre en cuanto a su relación con el producto y la compañía. Es más, el consumidor no solo espera respuestas a sus necesidades actuales, sino que agradece que podamos predecir sus necesidades futuras y anticiparnos al cambio antes de que este llegue.

En este escenario, es fundamental comprender que la nueva forma de entender el consumo es ante todo experiencial. Los clientes, especialmente las generaciones más jóvenes, valoran y juzgan cada paso de su experiencia de consumo: no quieren perder tiempo, no quieren pagar por aquello que no necesitan y quieren relacionarse con marcas que les inspiren confianza y que representen valores con los que se puedan identificar.

...El cliente exige,  
ahora más que nunca,  
escucha activa, empatía  
y conocimiento de sus  
necesidades más  
específicas...

Juzgan y toman decisiones en base a la aportación de valor que las compañías puedan generar analizando el conjunto de la experiencia por encima de aspectos específicos o aislados.

En el caso de las compañías de seguros que operamos en entornos digitales, la confianza se convierte en un aspecto absolutamente prioritario. Tenemos que ser capaces de ofrecer tantos productos y servicios como clientes tengamos, conocer y respetar con transparencia y honestidad sus verdaderas necesidades y responder con un servicio consecuente. A su vez, estos mismos clientes necesitan confiar en que las compañías a las que abren las puertas de su espacio privado van a proteger sus datos y los van a gestionar con responsabilidad.

Me atrevo a anticipar que las tendencias en la relación con los clientes en los próximos meses seguirán avanzando por este camino de sofisticación tecnológica que ayude a los profesionales que integran las compañías a ofrecer una experiencia humana y personal, y a mantener un diálogo cada vez más activo y constante con el cliente y el resto de la sociedad. La tecnología hará su función, pero, hoy, más que nunca, es el momento de las personas.

...El consumidor no solo espera respuestas a sus necesidades actuales, sino que agradece que podamos predecir sus necesidades futuras...

...Las expectativas del cliente trascienden el aspecto funcional de la tecnología y asumen que las empresas obtienen de ella un aporte adicional de conocimiento...

Por ello, otro aspecto esencial es diseñar no solo una estrategia orientada al cliente, sino también un plan destinado a que la experiencia del empleado se alinee con esta estrategia y se asegure de que refleje los valores y las prioridades de la compañía en su día a día, no únicamente en sus interacciones directas con los consumidores.

Aunque parezca un oxímoron, el 2022 nos reta a equilibrar ese binomio digital-humano en el que este último cobra más relevancia que nunca: personalizar la experiencia, humanizar la tecnología y proteger la confianza. Diseñemos nuestra transformación y formemos a nuestros profesionales en competencias digitales, pero, ante todo, en competencias humanas y sociales en esta nueva etapa para que, más que nunca, lo digital no sea una barrera, sino un trampolín para personalizar, adaptar y ofrecer la mejor de las experiencias.



Vicente de los Ríos Medina  
CEO  
Líderes y Digitales

## UNA EMPRESA SANA ATIENDE MEJOR AL CLIENTE

A lo largo de mi carrera profesional he pasado mucho tiempo trabajando en áreas de atención al cliente y compartido muchas horas con agentes de call center, vendedores de tiendas, tramitadores coordinadores, proveedores de atención, distribuidores, gestores web, diseñadores de experiencia de cliente ... Todos ellos trabajan en o para lo que se denomina el “front office” o primera línea frente al cliente, siendo los le transmiten nuestra propuesta de valor.

Que este colectivo sea nuestra primera línea, les da una responsabilidad vital en la relación con el cliente. El resto de la compañía les estamos encomendando que pongan en valor ante el cliente el trabajo que realizamos para ofrecer un producto o servicio.

A todos los profesionales les recomiendo que alguna vez en su vida trabajen en atención al cliente. Allí es donde más y mejor se conoce al cliente, y donde mejor se comprueba si nuestra empresa realmente está sana para satisfacer adecuadamente las necesidades que tienen los clientes. El tiempo que pasas delante de un cliente, es oro en una carrera profesional, y te cambia la perspectiva que tienes de tu negocio.

Pero ¿qué tiene que hacer una empresa para estar realmente sana y que el cliente experimente esa salud?

Me gusta realizar una analogía entre una empresa y el cuerpo humano para poder explicar qué tienen que hacer

los propietarios, directivos y profesionales de una empresa para conseguir que ésta esté sana. En esa analogía considero que hay 8 miembros del cuerpo humano que podríamos asociar a funciones / actividades / recursos de la empresa. Estos serían: los 5 sentidos: la vista (estrategia); el oído (cliente); el olfato (toma de decisiones); el gusto (innovación) y el tacto (colaboración con terceros); el cerebro (coordinación), el corazón (las personas) y las canas (la experiencia). Como se puede ver en la atención al cliente inciden directamente todos ellos como vamos a ver a continuación.

Unos directivos que solo miran por el corto plazo seguramente prefieran reducir como sea el número de contactos con los clientes o la retribución a proveedores o comisiones a distribuidores con el fin de cuadrar la

“ ...El tiempo que pasas delante de un cliente, es oro en una carrera profesional, y te cambia la perspectiva que tienes de tu negocio...”

cuenta de resultados. Si no son capaces de mirar al mundo de otra manera y entender que está cambiando, obviando o no comprendiendo que una parte de nuestros clientes que disfrutan ya de una vida eminentemente digital.

Si hablamos del oído, es difícil que diseñemos soluciones adaptadas a las demandas reales de los clientes, si no pasamos tiempo con ellos, y utilizamos directamente nuestra propia experiencia para extrapolarla a todos los clientes. Además, si no somos capaces de escuchar al cliente cuando tiene un problema, y cuando lo hacemos, no actuamos para solucionarlo, realmente vamos a defraudarle.

El olfato define muy bien la toma de decisiones, y hoy en día gracias a los datos y las herramientas para recolectarlos, procesarlos, analizarlos y visualizarlos, podemos entender mejor qué opina el cliente, cómo se comporta y dónde están sus insatisfacciones.

La innovación en la atención al cliente nos obliga a “probar” nuevas tecnologías y formas de actuar, aprovechando lo mejor de las prácticas tradicionales del contacto humano con las últimas tecnologías digitales que mejoran la eficacia y la eficiencia de nuestras operaciones.

El sector de la atención al cliente ha sido uno de los que tradicionalmente ha tenido más tacto a la hora de colaborar con terceros, integrando soluciones de proveedores de servicios, tecnologías, distribuidores lo que ha permitido ofrecer nuevos modelos de comercialización, atención y backoffice exitosos, generando uno de los ecosistemas más ricos del mundo de los negocios.

Si hablamos de la coordinación que aporta en el ser humano el cerebro, en el mundo de la atención al cliente es vital. Gran parte de lo que ve el cliente es el resultado de esos esfuerzos de trabajo en equipo entre áreas. La primera línea es capaz de “poner la guinda al pastel” cuando todo está coordinado, y al mismo tiempo “sufrir la ira del cliente” cuando la coordinación en la empresa brilla por su ausencia.

Los clientes son personas y demandan un trato cercano y eficaz que solamente puede conseguirse cuando las personas que les atienden están motivadas y se sienten valoradas y comprometidas. Gran parte de una buena

atención está basada en la experiencia acumulada, atesorada por profesionales seniors. Estos además de solucionar los problemas del cliente, son clave en la formación de los nuevos profesionales, que se incorporan a una función tan crítica donde saber anticipar necesidades, y tener siempre una solución adecuada no se puede aprender de un día para otro.

Mi visión es que estos 8 miembros citados, tienen que protegerse con una vacuna que se compone por Liderazgo, Comunicación y Alma (propósito), tres de las principales herramientas de la gestión de un equipo de atención al cliente. Un Liderazgo que genere confianza, que sea ejemplar, y además compasivo con el colaborador, que está expuesto a una presión increíble por objetivos de venta o niveles de satisfacción, incidencias en sistemas o plataformas y que además paga los malos modales del cliente, a veces justificados y muchas veces no. Ese liderazgo debe ser además agradecido porque frecuentemente esa primera línea de atención es la que “salva los muebles a la compañía”, reteniendo a un cliente, o consiguiendo que confíe en nosotros para su nuevo servicio.

La comunicación es una palanca clave, que garantiza la coordinación entre las áreas, explica al equipo de atención las razones de la estrategia de la empresa, y permite canalizar la voz del cliente. Para que esto suceda, la comunicación debe ser constante, transparente y adaptada a los diferentes niveles de la organización

Y por último, trabajar bajo un propósito común, realmente aspiracional y que contribuya a la mejora de nuestros clientes, proveedores, accionistas y de la propia sociedad. Esto nos dará ese sentido de trascendencia, para entender como mejoramos la vida de un cliente con nuestra atención o la venta de un producto o servicio.

Estoy convencido de que la mayoría de los que leéis este artículo lleváis luchando durante muchos años a través de la atención al cliente para que vuestros clientes experimenten las bondades de la salud de vuestra empresa. Y también para que cuando está “resfriada” evitar que los clientes sufran las consecuencias del catarro. Sin lugar a duda ese trabajo de personas para personas es muy agradecido por vuestros clientes, compañeros, accionistas y sociedad.



## LA INFORMACIÓN Y SU PROTECCIÓN, VECTORES BÁSICOS DE GESTIÓN EN UN CONTACT CENTER

**Alberto Vielba**  
Director  
Madison BPO Contact Center

*El dato, la información y el conocimiento como aportación de valor serán los protagonistas de este capítulo. Reflejaremos su importancia en la gestión de la relación con los clientes y en su journey con la marca, sin olvidar un básico en el tratamiento de datos, la obligación que tenemos los Contact Center de trasladar la confiabilidad de que la información será tratada de forma segura.*

Es indudable hoy en día que el dato<sup>(1)</sup> y sus derivadas, la información<sup>(2)</sup> y el conocimiento, constituyen uno de los pilares de gestión en los Contact Center y uno de nuestros activos más valiosos.

Las capacidades aportadas por la Inteligencia Artificial (Machine Learning, Deep Learning, etc) manejadas a través de una metodología de base científica como Data Science, no sólo nos proporcionan herramientas para entender mejor a nuestros clientes, sino que también funcionan como un generador positivo de experiencias, tanto de cliente como de empleado, reportando beneficios tanto en eficiencias en procesos operativos como también a nivel de influencia de marca, retención del talento, ventas, etc.

De esta forma, entre las muchas iniciativas que podemos llevar a cabo para, aplicando Data Science, tener más conocimiento de nuestros clientes y tomar decisiones mejor cualificadas, algunas de las más relevantes podrían ser:

- Perfilado de usuarios y asesores del Contact Center para maximizar la experiencia de cliente. Poniendo foco en los elementos críticos de la relación con los mismos que explican la satisfacción, prescripción, lealtad y vinculación con la compañía para activar palancas que mejoren su percepción.
- Análisis predictivos de comportamiento. Estos nos permiten anticiparnos a las necesidades o intenciones del cliente para poder responder de forma individualizada a cada uno.
- Optimización de procesos mediante técnicas de Process Mining. Podemos optimizar tiempos al identificar cuellos de botella en la operativa del Contact Center, así como actividades que sean automatizables para facilitar la gestión de los asesores y, con ello, mejorar la experiencia del

...no sólo nos proporcionan herramientas para entender mejor a nuestros clientes, sino que también funcionan como un generador positivo de experiencias...

cliente al ganar en eficacia y eficiencia en las gestiones.

Y es precisamente por esta importancia capital del dato y de la información, tanto nuestros como los que nuestros clientes ponen a nuestra disposición para la prestación de los servicios, por la que los Contact Center tenemos la obligación de proteger estos activos tan valiosos. Tanto del uso inapropiado por parte de los trabajadores como de su acceso por parte de terceros para los cuales esté vedado.

Adicionalmente, debemos tener en cuenta que hay información que está protegida legalmente, como son los datos de carácter personal a través del Reglamento General de Protección de Datos, que introduce normas a la hora de tratar esos datos y de protegerlos.

Esta protección de la información debemos abordarla desde tres perspectivas complementarias:

- Debemos garantizar que la información esté disponible para su uso cuando sea requerida.
- Asegurar la integridad de la información (esto es, que la información sea correcta y no haya sido modificada).
- Y, seguramente lo más importante, preservar su confidencialidad.

Para poner en contexto la importancia de salvaguardar la confidencialidad, tengamos en cuenta que los ciberataques basados en Malware han crecido un 358% en el año 2020<sup>(3)</sup>, y que el coste promedio ocasionado por una brecha de seguridad que implique pérdida de datos es de 3,86 millones de dólares (para el año 2020).

Y en cuestiones de seguridad, la ruptura de estas obligaciones con respecto a la información, al dato, suele producirse por el eslabón más débil: el factor humano y, concretamente, por los propios trabajadores de la compañía. Consciente o inconscientemente, suelen ser los propios trabajadores los que abren las brechas de seguridad que propician la fuga de información o el acceso de terceros no autorizados a información restringida.

Por ello, las empresas del sector de Contact Center realizamos ímprobos esfuerzos y asignamos importes significativos de nuestros presupuestos para desplegar

iniciativas que anulen, o al menos minimicen al máximo, los riesgos.

Por una parte, iniciativas de concienciación y formación a todos los empleados en la importancia del manejo de la información, especialmente en el manejo de los datos de carácter personal conforme la legislación vigente, así como en evitar caer en trampas tendidas por los ciberdelincuentes para abrir brechas de seguridad y acceder a la información.

Y, por otra, dotando de herramientas tecnológicas que complementen la vigilancia y sensibilidad de los trabajadores, como elementos de seguridad perimetral, elementos para la encriptación de la información, Endpoints en los puestos de trabajo, etc. Un caso especialmente relevante es el del teletrabajo, pues al producirse accesos a la información desde puestos de trabajo ubicados fuera de los límites físicos de nuestras oficinas, es absolutamente necesario securizarlos de forma que la información se encuentre continuamente en un entorno controlado, bien a través de la puesta a disposición de esta información mediante escritorios virtuales o bien mediante la utilización de equipos informáticos de uso exclusivo profesional, plataformados y securizados bajo los requerimientos de la empresa.

Todas estas iniciativas y medidas deben estar bajo el paraguas de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, que debe establecer las políticas, directrices y obligaciones para la gestión de la información, el cual deseablemente debemos tener certificado bajo el estándar ISO 27001, de forma que haya un tercero que pueda dar fe de que cumplimos con la normativa de aplicación. **Ganarnos la confianza de nuestros clientes, y que tengan la certeza de que su información va a ser tratada con todas las garantías constituye ya no sólo un mínimo requerido, sino también un valor diferencial en nuestra actividad.**

(1). A estos efectos, el concepto "dato" corresponde a una representación simbólica de hechos y elementos, pero que por sí mismos no transmiten mensaje alguno. Que no generan conocimiento.

(2). Información constituye un conjunto de datos que, adecuadamente procesados, aportan conocimiento y que, como tal, son actuables para alcanzar un objetivo establecido.

(3). Alarming Cybersecurity Stats: What You Need To Know For 2021. Chuck Brooks, 2021 <https://www.forbes.com/sites/chuckbrooks/2021/03/02/alarming-cybersecurity-stats-----what-you-need-to-know-for-2021/>



**Irene Martín Martín**

Customer Experience & Operations Strategy Manager  
Makro España

## EL CLIENTE COMO LÍDER DE LA EXPERIENCIA OMNICANAL

### A nuevos retos nuevos modelos

Recuperándonos aún del parón que ha supuesto la pandemia en casi todos los sectores, la mayoría de las empresas están siendo capaces de salir reforzadas y de replantearse muchas de las estrategias que estaban llevando a cabo, principalmente en lo que conlleva la relación con el cliente.

En un momento en el que todo el esfuerzo se estaba centrando en el desarrollo online, este ha tenido que agilizarse debido a que la tienda física estaba cerrada y es ahí cuando se han potenciado nuevos modelos de atención al cliente que permiten relaciones más fluidas o por el contrario permiten identificar sus deficiencias. Es el caso de la mayoría de los chatbots que están programados de tal manera que o te ajustas a lo definido o son incapaces de darle al cliente una respuesta inmediata y satisfactoria y que en ausencia de personal, por las circunstancias del mercado, el cliente se encuentra sin solución a lo que demanda.

Es entonces cuando muchas de las organizaciones se han adaptado y han decidido cambiar su canal de comunicación y utilizar, por ejemplo, WhatsApp para poder interactuar con el cliente. Empresas como Inditex lo han personalizado hasta tal punto que siempre te contestan por tu nombre y preguntas lo que preguntas siempre recibes respuesta: Información de pedido, si un artículo descatalogado lo van a reeditar, modelo parecido al artículo que tienes, dónde localizar el ticket. Es como si estuvieran atendidos por personas. Sin embargo otras organizaciones como Iberia, lo tienen

definido igual que un chatbot por lo que o te ajustas a las preguntas programadas o la comunicación entra en bucle, con la frustración que eso supone para el cliente.

### El cliente lidera de la experiencia

Si observamos en este caso la tienda física, el cambio está siendo totalmente contrario. Cada vez existe menos foco en el servicio o atención al cliente como se ha entendido tradicionalmente porque es la propia firma la que empieza a darle autonomía y protagonismo al cliente haciéndole partícipe de la experiencia. En el retail moda vemos como se automatizan procesos gestionados por el cliente para recoger pedidos, reciclar el cartón sobrante y también integrar al cliente en la política de sostenibilidad recogiendo ropa usada en contenedores. Un

...Es entonces cuando muchas de las organizaciones se han adaptado y han decidido cambiar su canal de comunicación...

ejemplo claro es que nunca nos hubiéramos imaginado que se llegase a implantar un “modo tienda” en nuestros móviles que nos permitiera encontrar una prenda sin necesidad de solicitar ayuda del personal.

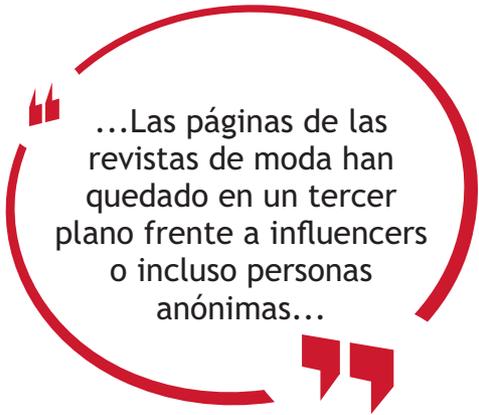
Eso sí, se han reducido considerablemente el número de locales debido al crecimiento del canal online, pero han centrado esfuerzos en crear flagships mucho más cuidadas, interactivas, con menos stock, con un muestrario de prendas o artículos que impacten e inspiren. Incluso alguna enseña, redefine su lay out en base a la campaña de márketing que está trabajando, como es el caso de Adolfo Domínguez.

Hay empresas, como Mango, que incluso han ido un paso más allá y han creado Pop up stores dirigidas a los adolescentes donde les permiten no sólo vivir una experiencia diferente ajustada a su perfil por surtido y diseño, si no que pueden compartirla a través de las redes sociales creando videos de tik tok, con las prendas que vayan eligiendo.

Y es que las redes sociales están jugando un papel fundamental en cuanto al marketing. Las páginas de las revistas de moda han quedado en un tercer plano frente a influencers o incluso personas anónimas que etiquetan en las redes las prendas que visten y que sólo con clicar, ves la marca, el precio y te redirige a la tienda online. Eso es eficiencia en el cierre de una venta y para el cliente autonomía, rapidez en conseguir lo que demanda y satisfacción en el proceso de compra en el que no ha intervenido ningún intermediario.

### El cliente está en continuo cambio

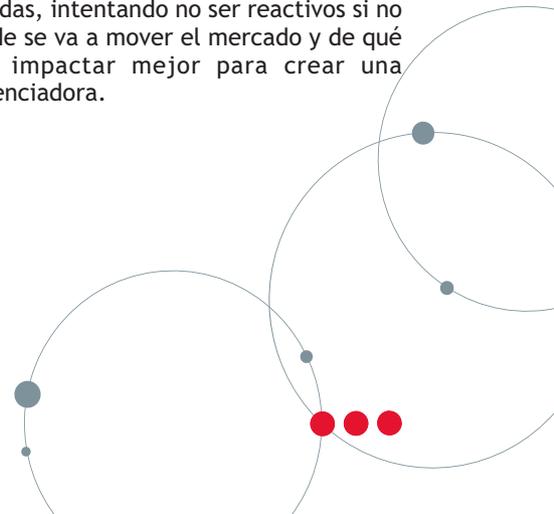
Volviendo al mundo online, el cliente ya no sólo demanda servicio si no diversificación de surtidos al que acceder. Por un lado, se están creando tanto en tecnología (Mediamarkt) como en moda (Zalando, HM) líneas de segunda mano para acceder a gamas más accesibles o aquellas que en su día no pudiste adquirir por agotamiento de existencias. Por otro lado el cliente



...Las páginas de las revistas de moda han quedado en un tercer plano frente a influencers o incluso personas anónimas...

demanda espacios donde pueda comprar distintas enseñas o productos, de ahí que firmas de retail, tecnología e incluso moda, desarrollen marketplaces, como es el caso de Cortefiel. El mayor reto está en darles la respuesta que necesitan sea cual sea la marca y no bloquear ese proceso de devolución o cambio porque el canal elegido no esté correctamente vinculado omnicanalmente.

En ningún caso, debemos olvidar que el cliente está en continuo cambio y que como organización debemos de tener la suficiente flexibilidad para ir adaptándonos a las nuevas demandas, intentando no ser reactivos si no predecir por dónde se va a mover el mercado y de qué forma podemos impactar mejor para crear una experiencia diferenciadora.





## VOICEBOT, CONCEPTO HÍBRIDO, VOZ Y PROCESOS AUTOMATIZADOS

**Roberto Robles**

Director Corporativo de Tecnología y Soluciones de Negocio  
Markt Global Services

Esta idea no es nueva, desde hace algunos años hemos estado “jugando” con tecnologías de conversión de voz a texto y de texto a voz (STT y TTS), utilizando dicha tecnología en sistemas de IVR o consumiendo servicios cognitivos facilitados por las grandes compañías de Tecnología como Amazon, Google o Microsoft.

Siguiendo con el periodo de absorción y madurez de la tecnología, llegó la aparición de los Bots, y estos comenzaron a “solucionarnos la vida” realizando tareas repetitivas y de escasa aportación de valor, pudiendo interactuar de manera desasistida con humanos, en procesos online, sin requerir mayores esfuerzos.

Tras la estabilización de estas tecnologías, diversos sectores de negocio han implementado proyectos de plataformas de autogestión basadas en Bots, siendo utilizados por diferentes canales de , (Web, Aplicaciones de mensajería, Redes Sociales, etc...), consiguiendo importantes mejoras y eficiencias en los procesos operativos.

Estas tecnologías de automatización, hasta hace escasos años desacopladas de la comunicación vocal, nos ofrecen un sinfín de posibilidades y serán tendencia de utilización en el sector de los BPOs nacionales e internacionales en este próximo año 2022.

Las acciones híbridas entre las tecnologías ya maduras de conversión de voz a texto y de texto a voz con los novedosos Bots, tratando de manera automatizada acciones vocales con tecnologías de automatización,

serán utilizadas en corto espacio de tiempo para resolver procesos complejos.

Esto dará paso a modelos integrados de VoiceBots, ayudando a los humanos a resolver acciones cotidianas de manera vocal, de forma rápida y sencilla.

La evolución de los ChatBots convertidos en VoiceBots ofrecerán a los centros de atención al cliente, funciones automatizadas que se ejecutarán de forma independiente y complementaria. Cuando un Bot tradicional no sea capaz de interpretar a un humano en una acción concreta, la opción del modelo híbrido (hablado) permitirá que se fusione el proceso de escritura con el proceso del habla, gestionando de una manera más concisa la consulta realizada.

“...estas tecnologías de automatización, hasta hace escasos años desacopladas de la comunicación vocal, nos ofrecen un sinfín de posibilidades ...”

De esta forma, la propuesta de un ChatBot híbrido (VoiceBot) aportara un valor diferencial a la atención al cliente, pudiendo optimizar los recursos de las consultas recurrentes hacia el VoiceBot automatizado, y derivar las consultas más importantes o complejas al equipo humano.

Dentro de las múltiples ventajas que los ChatBots híbridos nos facilitarán, podemos destacar las de mayor aportación de valor a los servicios de atención al cliente, como por ejemplo mejorar la experiencia de usuario, aumentar la productividad del equipo de atención al cliente, mejorar la calidad del servicio, dar respuestas a un mayor volumen de consultas al mismo tiempo, disponer de un servicio inmediato 24/7h y ofrecer una trazabilidad total de las interacciones. Consiguiendo mejorar la percepción que tienen los clientes sobre el servicio ofrecido.

Llegados a este punto, nos podemos preguntar ¿Cuál es la diferencia entre ChatBot híbrido (VoiceBot) y ChatBot tradicional?

Ambos sistemas son dos opciones totalmente complementarias. Para consultas habituales, el Bot tradicional es válido en más del 70% de las cuestiones. El poder complementar el restante 30% de las consultas de atención con una integración en modelos híbridos, nos permitirá aspirar a tener más del 90% de las consultas resueltas en la primera conversación, consiguiendo que el FCR (First Contact Resolution) mejore exponencialmente.

**¿En qué tipo de empresas puede ser favorable la incorporación de un mix de estas tecnologías?**

En todas aquellas empresas que tengan en su radar mejorar su atención al cliente y en especial, en todas aquellas que ya han incorporado un chat tradicional, potenciando significativamente esta iniciativa con acciones de voz.

Como hemos mostrado, el potencial en servicios de ATC tiene numerosas y enormes ventajas, pero no debemos olvidar, que también puede llegar a ser una herramienta

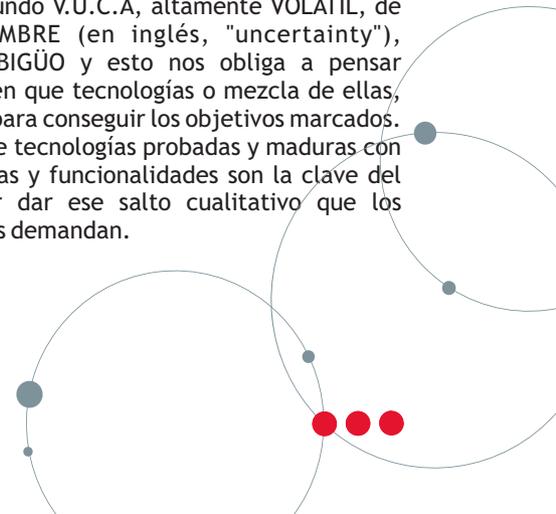
extremadamente potente para cualquier proceso de captación, preventiva, calidad, posventa o marketing. Un ChatBot híbrido (VoiceBot) ofrece lo mejor de ambos mundos, el escrito y el hablado.

Las compañías utilizarán esta tendencia de implementación de ChatBots híbridos en un corto espacio de tiempo y se espera que en 2022 más del 60% de las empresas habrán implementado en sus sistemas algún tipo de Bot conversacional (ChaBbot híbrido).

Los usuarios finales perciben que los ChatBots híbridos son un salto cualitativo muy importante, aunque actualmente los ChatBots no tienen buena prensa, debido a que hay muchos Bots que no utilizan Machine Learning y tampoco tienen una herramienta de aprendizaje intuitiva, además de tener unas fuentes de respuesta muy robotizadas y sintetizadas, pero al combinar un ChatBot tradicional con consumos de plataformas de inteligencia artificial y servicios cognitivos de voz, el modelo híbrido que surge de este mix de tecnologías, hará que la percepción del humano sobre las anteriores fórmulas de atención, pueda aumentar favorablemente.

Por otro lado, las compañías que han implementado proyectos de ChatBots híbridos, perciben que se ha mejorado sustancialmente la satisfacción del usuario final, y en paralelo, han conseguido evitar los cuellos de botella provocados por diferentes imprevistos.

Estamos en un mundo V.U.C.A, altamente VOLATIL, de gran INCERTIDUMBRE (en inglés, "uncertainty"), COMPLEJO Y AMBIGÜO y esto nos obliga a pensar constantemente en que tecnologías o mezcla de ellas, podemos utilizar para conseguir los objetivos marcados. La combinación de tecnologías probadas y maduras con nuevas plataformas y funcionalidades son la clave del éxito para poder dar ese salto cualitativo que los clientes finales nos demandan.





**Jose Luis Quintero**  
Professional Services Manager  
Medallia

## 5 PREDICCIONES SOBRE CX Y EX PARA 2022

Si algo hemos podido aprender en estos últimos años, es que tenemos que estar preparados para el cambio y ser capaces de adaptarnos a cualquier desafío que pueda aparecer en el camino.

La gestión de la experiencia de cliente y de la experiencia de empleado, que ya figuraban en la agenda de la mayoría de organizaciones, se han convertido tras esta pandemia en funciones críticas para el crecimiento y sostenibilidad de los negocios.

Desde nuestro conocimiento en estas materias, hemos tratado de adivinar lo que podemos esperar en el próximo año. Aquí están las 5 principales tendencias sobre CX y EX para 2022:

### 01. LAS SEÑALES DEL CLIENTE EMPEZARÁN A SUSTITUIR A LAS ENCUESTAS

Aunque las marcas han utilizado durante mucho tiempo las encuestas para captar el feedback de los clientes, en el futuro, las marcas no tendrán que preguntar a los clientes cómo se sienten, sino que serán capaces de entenderles y conocerlos captando las señales y el comportamiento de los clientes en cada punto de contacto e interacción. Los clientes no siempre expresan lo que realmente piensan, y la captura de estas señales ya es una realidad para muchas empresas.

### 02 MILLONES DE EXPERIENCIAS INDIVIDUALIZADAS IMPULSADAS POR IA

Uno de los retos de futuro de la Experiencia de Cliente es lograr experiencias personalizadas cuando debemos entregar millones de ellas. Pero para eso tenemos a la tecnología como gran aliada. Con la IA, el IoT, el 5G y el 6G, la computación cuántica y otras tecnologías que cambian rápidamente, no cabe duda de que en un futuro no muy lejano llegaremos a un punto en el que la gran mayoría de las organizaciones con las que interactuamos nos conocerán realmente a cada uno de nosotros (basándose en nuestros comportamientos, perfiles, comentarios y permisos) y se acercarán a nosotros cuando y como queramos, y de una manera que sea práctica y emocionalmente adecuada para cada uno de nosotros. Y esto se hará "individualmente a escala". Será predictivo, coherente en todos los touchpoints y según lo que el cliente desee y necesite en ese momento. Las experiencias ya no se personalizarán ni se ajustarán a partir de una línea de base, sino que se crearán en el momento para la persona en función de los componentes de la experiencia, reunidos en tiempo real.

### 03 LOS HÁBITOS DE CONSUMO IMPULSADOS POR LA PANDEMIA ESTÁN AQUÍ PARA QUEDARSE

Esto es algo que ya hemos comenzado a experimentar en 2021 y que en 2022 se consolidará: los hábitos de consumo impulsados por el COVID han llegado para quedarse. Es cierto que algunos de ellos ya eran

habituales antes de la pandemia. En términos generales, esto significa que la explosión de la actividad digital y la consiguiente inversión en operaciones digitales van a continuar su crecimiento.

Una nueva investigación que analiza datos de millones de consumidores estadounidenses de Sense360 by Medallia ha concluido que los comportamientos adoptados durante la pandemia (como los pedidos online) siguen aumentando, a pesar de la relajación de las restricciones.

Esto tendrá su efecto también en el crecimiento de algunos sectores de actividad en detrimento de otros.

#### 04 SE MULTIPLICARÁ LA INVERSIÓN EN EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DIGITAL

En línea con lo anterior, la mayor tendencia ha sido el aumento de las inversiones digitales de las empresas en los últimos 18 meses. Ahora bien, esto no es una gran sorpresa a la luz de la COVID-19, pero cuando se observan las tendencias digitales entre los consumidores -como el hecho de que el 88% de los clientes son menos propensos a visitar un sitio web de nuevo después de una única experiencia negativa- es seguro decir que la inversión en digital va a continuar. La ecuación que definía la fidelidad en entornos offline ha cambiado con estos nuevos hábitos y las marcas tienen que adaptarse.

En consecuencia, estamos asistiendo a un fuerte aumento de la adopción de la analítica de la experiencia digital, junto con el feedback online, para ayudar a las organizaciones a determinar dónde centrar sus energías. Las marcas buscan optimizar las interacciones digitales de sus clientes a través de herramientas de grabación de sesiones, mapas de calor y paneles de análisis web, por nombrar sólo algunas soluciones emergentes.

Un informe de Decibel, en colaboración con Econsultancy, destaca cómo la penetración de estas técnicas avanzadas ha aumentado en los últimos años: hasta un 16% de las empresas han pasado a utilizar técnicas de optimización totalmente automatizadas impulsadas por el aprendizaje automático. Es una clara demostración de que cada vez más empresas reconocen

la correlación entre la calidad de la experiencia digital y los resultados empresariales. De hecho, según el mismo informe de Decibel, casi la mitad de los ejecutivos consideran ahora que la experiencia online es absolutamente crítica para el éxito general de su organización.

#### 05 LAS MEJORES EMPRESAS TRATARÁN A SUS EMPLEADOS COMO CLIENTES

2022 va a ser el año de la Experiencia de Empleado. Será el año en que las empresas más importantes van a diseñar y gestionar los journeys de sus empleados, captando su feedback con mucha más frecuencia para que su experiencia interna sea coherente con la experiencia que la compañía espera que entreguen a los clientes.

Invertir en Experiencia de Empleado será una necesidad. Después de todo, la pandemia ha puesto de manifiesto la capacidad de los empleados para mantener la organización en funcionamiento, incluso en circunstancias extremadamente difíciles, como el cambio al teletrabajo o el convertirse en trabajadores de primera línea responsables de la salud de los clientes. Y ahora el efecto de la llamada “Gran Dimisión” está poniendo de manifiesto lo débil que puede ser el vínculo entre empresas y empleados.

Además la escasez de talento para determinados sectores y funciones no va a desaparecer pronto, y los ganadores serán aquellos que puedan contratar, desarrollar y retener a los mejores equipos. Por eso, 2022 será el momento de reforzar el aspecto humano de la ecuación, de hacer que la Experiencia de Empleado sea tan importante como la de Cliente y de revisar todo el rompecabezas de las personas: liderazgo, poder, política, estructura, cultura, compensación, desarrollo de las personas, empoderamiento y habilitación, y DEI.

Estas son nuestras predicciones, pero seguro que tú tienes las tuyas propias: ¿cuál crees que será el futuro cercano de la Experiencia de Cliente durante el año que viene?



**Susana Vinuesa**

Responsable de Prestaciones a Bienes ( Autos&Hogar) y Att. Al Cliente Mutua MMT Seguros

## EL RETO DE HUMANIZAR LOS PROCESOS

El proceso de digitalización que antes de marzo del 2020 todas las Empresas estaban realizando, se acelera de forma considerable al ser la única de vía de contacto con los clientes y las Entidades Aseguradoras durante la Pandemia.

Esta digitalización, que ha venido para quedarse, nos ha hecho familiares conceptos tales como: Chatboot , Whatsapp, Marchine Learning, Speech Analytics, Big Data, Asistentes Virtuales ... Todos ellos ya forman parte, en mayor o menor medida, de la comunicación, interacción y gestión diaria de una Aseguradora.

Los próximos años nos traerán nuevos desarrollos digitales que permitirán virtualizar y predecir situaciones e incluso recrearlas vía hologramas. Como ejemplo y en fase de prueba ya en EE.UU, Deep Learning, programa que predice en puntos concretos de la red viaria, la existencia en tiempo real de accidentes de tráfico adelantándose a su ocurrencia y lanzando avisos a los conductores para que puedan evitarlos.

Por ello 2022 será el año en el que se consolide y expanda el uso de las herramientas arribas descritas; junto a ellas con el pago por uso (Tesla comenzará a comercializar seguros mensuales basados en la conducción realizada en tiempo real) y los vehículos de movilidad compartida.

Pero a la vez que estas nuevas formas de contacto y trabajo se van arraigando, no debemos olvidar lo que a priori puede parecer contradictorio con lo descrito en los párrafos anteriores: esto es la necesidad de humanizar

los procesos y por consiguiente, la Experiencia del Cliente.

Diversos estudios publicados identifican que el 84% de los clientes prefiere hablar con un agente cuando ha de resolver un problema.

El gran reto para el 2022 y los sucesivos años, será conjugar de forma óptima la humanización de los procesos con las herramientas digitales que cada vez se van a ir imponiendo más en la relación entre el cliente y la Aseguradora.

Desde mi punto de vista la tercera tendencia que marcará los próximos años junto con la digitalización y la omnicanalidad, será la humanización de los procesos.

...El gran reto para el 2022 y los sucesivos años, será conjugar de forma óptima la humanización de los procesos...

Los estudios sectoriales nos indican que el 77% de los asegurados esperan una experiencia personalizada durante el proceso completo de un siniestro, desde la declaración hasta el cierre de este.

Durante la tramitación de un siniestro, cada expediente es único y cada cliente espera que la gestión de su asunto lo sea también. La automatización de la tramitación en la que cada vez se va avanzando más, reduce los tiempos de resolución dando respuestas ágiles a las demandas de los asegurados. Este es el comportamiento que el cliente espera de nosotros, pero ¿cómo conseguimos ir más allá?, ¿cómo conseguir pasar con nota las expectativas que el asegurado ha puesto en nosotros?

Humanizar la gestión de siniestros implica que la personalización, la proactividad y el contacto directo son la clave para conseguir que la experiencia del cliente sea totalmente satisfactoria. Qué un hecho que ha motivado una incomodidad o un problema sea recordado con complacencia.

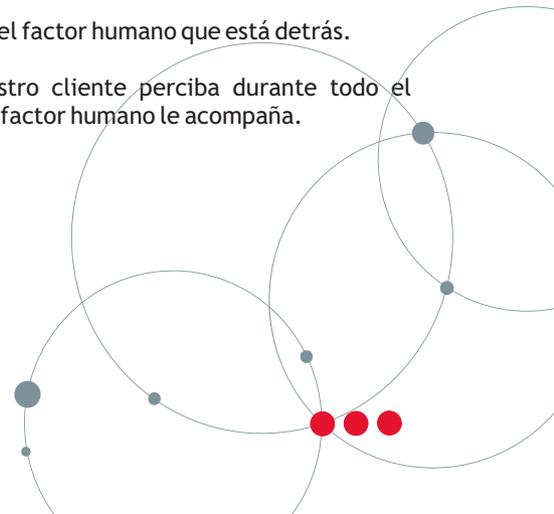
Humanizar no solo es que la voz de una persona sea la que comunique al asegurado los hitos relevantes. Humanizar es acompañar, es que nuestro cliente sepa y sea del todo consciente que hay una persona que le escucha y toma las decisiones más adecuadas para dar una respuesta positiva a su pretensión.

La clave del éxito está en utilizar las opciones que la tecnología nos ofrece, uniendo a ello el factor humano. Esta unidad debe estar presente durante toda la relación que tengamos con nuestro cliente, desde momento de la compra de la póliza, hasta la finalización de un siniestro.



#### A modo de conclusión:

- Sí a la omnicanalidad, al uso de las nuevas tecnologías, a identificar la necesidad del cliente para poder dirigirse a él en el modo y lenguaje que le sea más afín y cómodo.
- Sí a la automatización de procesos,
- Sí a potenciar el factor humano que está detrás.
- Sí a que nuestro cliente perciba durante todo el camino que el factor humano le acompaña.





## ¿2025? “SUPER PERSONALIZACIÓN” y “SEGURIDAD”. DOS ELEMENTOS CLAVE EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

**Marco Piña**  
Director Communications  
Nuance

Los “Call Center” han ido evolucionado a “Contact Center” desde hace ya unas décadas, y con ello las empresas fueron generando una visión de que estas unidades de negocio eran más centros de costes que centros de valor añadido. Por este motivo se deslocalizaron servicios, se buscaron outsources, y se tomaron muchas otras decisiones basadas únicamente en un KPI de “coste”.

Todas estas acciones, cómo vemos hoy en día, fueron equivocadas - efectivas en el balance, pero no correctas al perder el valor de los “datos” de los clientes para “aprender” cuáles eran los KPIs importantes ¿tiene lógica no invertir donde tus clientes te cuentan lo que funciona, lo que no funciona, lo que da problemas, donde puedes mejorar? La lógica es clara, “NO”.

Sin embargo, la pandemia COVID-19 puede haber detonado una nueva forma de entender cómo gestionar de manera inteligente los centros de contacto con los clientes. Se comienza a ver una oportunidad. La atención al cliente analizada de una forma “estratégica” y orientada a la “experiencia” del mismo, se ha convertido en un factor clave para las compañías.

Los clientes muestran sin duda una preferencia por las marcas que ofrecen un servicio rápido, sencillo de usar y, sobre todo, capaces de resolver sus problemas. No quieren que les mareen con procesos complejos, tiempos de espera o incluso sin recibir la respuesta que esperan.

En Nuance, desde el año 1999 nos planteamos ¿cómo será el futuro? ¿Qué aspectos serán fundamentales en los

servicios de atención al cliente en 2025 y en adelante? Este aspecto es fundamental en nuestro ADN, no esperar sino definir y ayudar a las empresas a entender mejor qué se van a encontrar en el futuro cercano. Creemos que es el mayor valor añadido que podemos ofrecer como organización líder del sector.

Y cómo titulamos este artículo es donde vamos a aportar nuestra visión. Una visión basada en nuestra experiencia con miles de compañías desde hace más de 20 años pudiendo entender las distintas transformaciones que ya se han llevado a cabo, las que estamos trabajando ahora mismo y las que se deberán afrontar a la vuelta de la esquina.

No voy a hablar de “digitalización” y/o “inteligencia artificial”. Disculpadme, pero creo que sería hablar de lo mismo que todos hablan. Con lo cual vamos a intentar introducir nuevos aspectos, el primero la personalización proactiva hacia el cliente.

De forma general las compañías han trabajado de forma unidireccional donde el cliente es quién establece un primer contacto y a partir de ese punto se despliegan los procesos de atención bien de forma automatizada o con soporte de agentes. Los contactos proactivos en un porcentaje mayoritario son de índole comercial y no de atención al cliente.

Pensamos que este aspecto de contacto “reactivo” será uno de los principales cambios en el futuro. Las empresas deberán interactuar con sus clientes incluso antes de que surja por su parte una necesidad. Los

datos y su análisis permitirían a los agentes, o bien, a procesos “robotizados” identificar oportunidades para resolver problemas de manera preventiva o nuevas necesidades llegando incluso a identificar cuales son los momentos y canales adecuados de contacto - no más llamadas un sábado a las 4 de la tarde ¡por favor!

De esta forma se podrá establecer una relación más empática con el cliente. Es evidente que conllevará un esfuerzo mayor de conocimiento y perfilado de los clientes. Aquellas compañías que consigan entender y definir ese perfil de sus clientes - características sociales, comportamientos de compra, interacciones pasadas en los distintos canales, etc. - serán capaces de conseguir una relación más eficiente que repercuta en beneficio tanto para el cliente cómo para la compañía.

Y para disponer de esa capacidad será clave ofrecer al cliente una experiencia consistente en todos los canales, mejorar y alinear los procesos, el desarrollo por parte de marketing de nuevos productos orientados a dicha estrategia y por supuesto disponer de un área de operaciones que gestione de forma orquestada toda esta información. Y aunque hablemos de tecnologías, el cambio a su vez deberá ser de cultura de empresa - desde alta dirección, hasta el empleado más cercano al cliente.

Podríamos denominar a esta “super-personalización” un elemento clave y diferencial en todas las compañías de cara al año 2025. Llegar o no llegar a tiempo dependerá evidentemente de muchos factores, pero las grandes empresas no deberían olvidar que las nuevas “start-ups” parten sin lastres ni inversiones anteriores y por supuesto no tienen que abordar cambios culturales en sus plantillas.

¿De qué depende esa velocidad? creo que un elemento clave será la cultura de “riesgo” que los ejecutivos decidan afrontar, el inmovilismo llevará a que no se tomen decisiones y este hecho a que se pierda la oportunidad de mercado. Ejecutivos “conservadores” versus “ejecutivos emprendedores” en las organizaciones será un factor clave.

Esta visión de “customer engagement platform” es la que llevamos definiendo en Nuance desde hace 20 años. Una visión pragmática de automatizar lo que tiene sentido automatizar, generar los canales adecuados entre clientes y los agentes con herramientas que ayuden a estos últimos en el mejor soporte posible. Y uniendo a todo ello la mayor seguridad posible para evitar cualquier brecha de seguridad o fraude en cualquier operativa y en cualquier canal.

La seguridad es y será un requisito aún mayor en un mundo cada vez más automatizado o robotizado. El pasado año 2020 hubo 56 billones \$ (de los americanos) de pérdidas asociadas al fraude, y los expertos calculan un fraude cada 39 segundos. Hoy acabando este artículo - 18 de octubre - podemos leer en muchos medios de comunicación que la Policía española comunica que “ya es más fácil sufrir un fraude en la red que un atraco” y hace pocos días podíamos leer como el llamado “fraude de la voz del CEO” ha costado a una compañía 40 millones de dólares.

Por lo tanto, los clientes deben percibir sus operaciones como seguras y poco intrusivas. La protección de sus activos tiene un alto impacto en su experiencia de cliente, lo que convierte a la seguridad en un elemento clave de fidelización. En este sentido, el pasado año 2020 nuestras soluciones de seguridad y biometría han evitado pérdidas de más de 2.000 millones de dólares en múltiples compañías, más de 600 millones de usuarios se sienten más protegidos.

Resumiendo, aparte de los “manidos” análisis del impacto de la Inteligencia Artificial y digitalización, por parte de Nuance vemos otros elementos como la personalización, una única voz del cliente multicanal y la seguridad basada en elementos biométricos - voz, comportamiento digital (behavioral) y análisis conversacional - cómo aspectos clave a analizar por las compañías de cara al 2025.



Javier Llosá  
CEO  
ODIGO

## LO DIGITAL PRIMERO: 2022, EL AÑO DE LA IA CONVERSACIONAL

2022 augura grandes expectativas para el mercado del contact center, que continuará siendo el servicio más demandado para responder a un amplio número de desafíos que las compañías deben superar. Principalmente, el **aumento de la demanda de experiencias digitales** y, en consecuencia, la necesidad de cumplir con altos estándares y crear ventajas competitivas.

En un año en el que los modelos de negocio se han adaptado a una situación compleja para garantizar su continuidad, la Atención al Cliente no solo ha continuado siendo el servicio más demandado, sino que además ha vivido un importante crecimiento. Según la Asociación de Compañías de Experiencia con Cliente (CEX), que representa a más de 88% del sector en España, la atención al cliente ha incrementado su peso en 2021 en un 52% respecto años anteriores.

Motivadas por el distanciamiento social y la necesidad de implementar soluciones encaminadas a hacer más eficientes sus servicios en la distancia, las empresas se han dado cuenta de que el uso de tecnología implica optimización de costos, métodos y una mejora en la experiencia del cliente. Por ello, poco a poco han adquirido un mayor grado de madurez digital y, en la misma medida, seguirán desarrollándose en los próximos meses. Si cabe más con la llegada de los Fondos Europeos, cuya gestión tendrá mucho que decir en el impulso que reciba nuestro tejido y la accesibilidad de organizaciones de todos los tamaños a la implantación de soluciones.

En 2022 no será suficiente apearse o mejorar el modelo de call center para generar una alta satisfacción entre los clientes. Las empresas que venden productos u ofrecen servicios de atención al cliente se dirigen hacia un contact center digital que, bajo la idea de omnicanalidad, deben incorporar elementos como la inteligencia artificial y basarse en la nube. Así es como se garantizará la mejor experiencia de cliente a través de múltiples plataformas en 2022.

La **nube** será la vía para atender demandas de una manera ágil, descentralizada y segura, con el fin de lograr fluidez en las dinámicas de contact center. Un software basado en la nube es accesible desde cualquier lugar para los trabajadores, da pie a

...el uso de tecnología implica optimización de costos, métodos y una mejora en la experiencia del cliente....

colaboraciones eficientes entre equipos y respalda prácticas de aprendizaje, entre otras implicaciones. La selección de una plataforma unificadora en un contact center permitirá el despliegue de soluciones tecnológicas más avanzadas, unificar procesos de seguimiento de la productividad del negocio y del agente, además de una visibilidad integral del cliente y darle una respuesta de calidad independientemente del canal que utilice.

Al mismo tiempo que ofrece capacidades más robustas, la nube nos lleva a otra de las grandes tendencias que definirán 2022: la **ciberseguridad**. La aplicación de ciberseguridad en la nube permitirá proteger enormes cantidades de datos, reducir cargas de tareas repetitivas a los agentes y hacer un uso de la tecnología más ágil. ¿Cómo? Pudiendo implantar, por ejemplo, sistemas de verificación digitales como una autenticación biométrica por voz que permita a un contact center reducir tiempos de respuesta frente a otros procedimientos de verificación de identidad largos y tediosos. Todo ello en beneficio de una mejor experiencia de cliente.

2022 también será el año de las **plataformas de mensajería**, el canal de comunicación predilecto de las nuevas generaciones de consumidores y del futuro. La forma de relacionarnos y consumir ha cambiado radicalmente con la pandemia y la mensajería ya es el canal de comunicación preferido en las compras online.

En consecuencia, el desarrollo e implantación de plataformas de mensajería inteligentes, apoyadas en **chatbots en vivo**, irrumpirán con fuerza para optimizar la satisfacción del cliente en todos los canales.

En paralelo, los datos seguirán siendo el bien máspreciado de las empresas de atención al cliente, donde la capacidad de anticipación y predicción del comportamiento de los clientes es oro puro. Por ello, contar con un software de inteligencia artificial conversacional que permita analizar grandes volúmenes de datos e identificar patrones de comportamiento, será otra de las claves que permitirán mejorar productos y servicios, analizar las mejores prácticas en

conversaciones, encontrar eficiencias de tiempo para la generación de nuevos procesos, mejorar la experiencia de cliente, la toma de decisiones estratégicas de una empresa, aumentar la productividad y reducir costes operativos en los contact center.

El importante ciclo de cambios en contact center y experiencia de cliente (viaje hacia la nube, impulso de la ciberseguridad y el desarrollo de plataformas de mensajería con chats en vivo e inteligencia artificial) que nos depara 2022 no debe trasmitirnos que optar por la solución más avanzada, tecnológicamente hablando, es el mejor enfoque para el contact center del futuro. Todas las mejoras e implantaciones anteriores deberán acompañarse de conocimiento y experiencia que acompañen a los clientes en la transformación de sus servicios para cumplir con los objetivos del negocio, ser más eficientes y alcanzar una óptima experiencia de cliente.

Y es por esto último que en los próximos meses miraremos de manera muy clara a la tecnología como la mejor aliada para impulsar el talento humano, y no como un remplazo. Nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo y nuevas necesidades en los equipos... La **adaptación, captación y retención del talento**, acorde a los nuevos modelos de trabajo surgidos en el último año, será otra de las grandes tendencias en 2022.

Si hasta ahora capacidad analítica y resolutive, escucha activa, gestión, organización y coordinación marcaban la diferencia en un agente o equipo de contact center, todas estas competencias deben evolucionar junto al imparable avance de la tecnología y una combinación de nuevos enfoques y metodologías que hacen necesario prepararse para un futuro impulsado por la IA. En el próximo año las habilidades operativas y digitales serán trascendentales para la adaptación de los contact center al nuevo modelo digital.





**Petri Alonso Gómez**  
Managing Director Sector Banca y Seguros  
Grupo OESIA

## LA SEGURIDAD, EL VALOR DIFERENCIADOR PARA NUESTROS CLIENTES

Desde hace ya unos años, el uso de las tecnologías se ha convertido en un asunto de total relevancia para la mayoría de los sistemas organizativos empresariales. Y es que, al igual que avanzan exponencialmente las soluciones tecnológicas para hacer de nuestras vidas un lugar más cómodo, también progresan los riesgos y amenazas a estos dispositivos y aplicaciones.

Si a lo anterior le sumamos la rápida -y a veces temerosa- transformación digital que han llevado a cabo las organizaciones para afrontar las normativas de distanciamiento social e higiene proyectadas por las exigencias actuales, en numerosos casos se ha convertido en una verdadera batalla online entre organizaciones y ciberdelincuentes, generando complicaciones que antes de la crisis sanitaria no contemplábamos o veíamos a muy largo plazo.

Y es que, la ciberseguridad se ha convertido, hoy más que nunca, en un pilar fundamental para cualquier organización, teniendo que implantar medidas y acciones para que los ciberdelincuentes no puedan perpetrar sus crímenes. Por ello, es imprescindible que se gestionen todos los riesgos en cuestión de seguridad, entrando en una carrera continua y en constante transformación para mejorar todos sus sistemas y dispositivos.

Uno de los sectores más sensibles a sufrir ciberataques es el sector financiero, sufriendo el 21% de los ciberataques mundiales, según el informe de Marsh. Esto se debe a que la información que manejan es mucho más sustancial

para los ciberdelincuentes: información financiera, datos de clientes, consumo, transferencias, pagos, etc. Por otro lado, los dispositivos móviles se han convertido en nuestro nuevo aliado del día a día, cuestión que los cibercriminales también conocen y que utilizan para tomar ventaja: según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INE (2020), casi el 70% de las personas ya utilizan la banca online, posicionándonos en la media europea.

Al igual que aumenta el uso de la banca online, también sube la preocupación de los usuarios en términos de ciberseguridad de sus datos. Teniéndose que replantear la seguridad de la entidad como un valor que tiene la

...la ciberseguridad se ha convertido, hoy más que nunca, en un pilar fundamental para cualquier organización...

empresa y como método diferenciador de su competencia. Así, el mayor riesgo para el sector financiero es sufrir un incidente de ciberseguridad que pueda significar una interrupción de servicios crítica, pérdidas económicas impensables o una pérdida de confianza por parte de sus clientes debido a una mala gestión de la seguridad.

La mayor parte de las compañías están priorizando su ciberseguridad no solo por su deber, sino por una necesidad intrínseca del modelo de negocio. Ahora bien, **¿Cómo se pueden preparar las empresas para ser menos vulnerables a estos problemas?**

- Es necesario tener una gestión de ciberseguridad integral para toda la organización, tomando como base los estándares y prácticas internacionales para ello.
- Principio del mínimo privilegio, controles de acceso bien definidos y monitorización en tiempo real para conocer el estado de las comunicaciones de la entidad en todo momento.
- La información debe estar bien clasificada y con las pertinentes barreras de seguridad para cada tipo de información. Se deben cifrar los accesos a los discos duros, cifrar la información confidencial enviada por correo electrónico y que todos los empleados conozcan cuál es la política de confidencialidad de la empresa.
- Crear copias de seguridad diarias y con sus respectivas barreras. Ahora más que nunca, que las empresas están subiendo todo a la nube, hay que tener mucho cuidado con la información que almacenamos.
- Implementar medidas para asegurar la red corporativa y la wifi nos puede ayudar a que nuestra empresa sea más cibersegura.
- El software ha de estar siempre actualizado en cada uno de los dispositivos. Ya que un fallo en uno de ellos puede hacer que los demás dispositivos en la red se puedan atacar.
- Sistemas de monitorización y gestión de dispositivos móviles, con controles específicos que limiten los accesos y/o ayuden al usuario a prevenir ciberataques o actividades potencialmente arriesgadas.

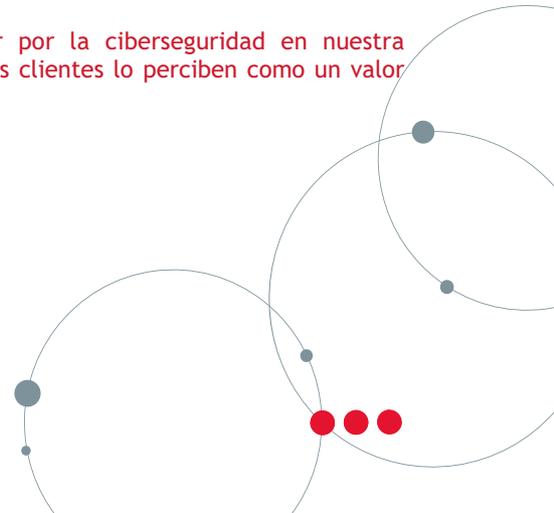
- Especial mención requiere que, en cualquier compañía, los eslabones más débiles somos las personas, el 95% de ciberataques son perpetrados debido a errores humanos, evitables, si las personas hubiesen sabido reaccionar de forma adecuada. Por esa razón, es imprescindible desarrollar una estrategia específica para que el personal forme parte activa no solo en la ejecución de las medidas de seguridad implantadas, sino que se convierta en un agente de seguridad en sus labores diarias.

**¿Cuáles pueden ser las consecuencias de no tener una buena estrategia de ciberseguridad?**

En cuanto a la consecuencia económica directa, según “Cost of a Data Breach Report” 2020 de IBM, el coste promedio de los ciberataques dirigidos al robo de información o datos en las entidades financieras fue de 5,85 millones de dólares. Se deben tener también en cuenta otros costes derivados de un ciberataque, como puede ser la interrupción del negocio, la pérdida de productividad, el tiempo de restablecimiento de información, la detención y notificación del ataque, las posibles demandas de los afectados, deterioro de la imagen de marca y, en definitiva, la pérdida de confianza de nuestros clientes.

Por todo ello, ahora más que nunca, debemos concienciarnos de la importancia de realizar un buen plan de ciberseguridad en la compañía, esponsorizado por el CEO, que cuente con la suficiente inversión, ya que las consecuencias de no tenerlo podrían ser irreparables en nuestra organización.

**Debemos apostar por la ciberseguridad en nuestra empresa, nuestros clientes lo perciben como un valor diferencial.**





**Santiago Muñoz-Chápuli Oriol**  
Socio Fundador  
ON Soluciones

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

El tamaño, la variedad de servicios y tecnologías y, ahora también, el teletrabajo, han añadido a nuestros contact centers un mayor nivel de complejidad, si cabe, en la gestión del viaje del colaborador. La gestión del conocimiento (garantizar que todos los agentes de un contact center dispongan de la misma información, de manera actualizada, fácil de encontrar y acceder) es un reto y garantizar la transmisión de dicho conocimiento, a través de estrategias y acciones de formación, una parte sustancial del día a día de cualquier operación. Estamos familiarizados a conceptos como el de formación inicial, formación de reciclaje, identificación de aspectos a reforzar a través de monitorizaciones de calidad y su vinculación a aspectos de evaluación del desempeño.

Pero ¿cómo lo hacemos en un entorno nuevo y cambiante? ¿Cómo aseguramos que el conocimiento y la formación llegue en tiempo, forma y grado de aprovechamiento adecuados a colaboradores en teletrabajo? ¿o cómo lo conseguimos en grandes plataformas, con cambios constantes de entorno regulador o condiciones de mercado?

La **transmisión del conocimiento**, desde la detección de necesidades en la monitorización de calidad hasta la impartición de la formación a los agentes, ha sido **tradicionalmente analógica**: escuchas de conversaciones y transacciones, identificación de carencias y oportunidades respecto a buenas prácticas que es necesario ir calibrando; formaciones en aula, impactando directamente en la cobertura de las necesidades del servicio.

La transformación digital de la sociedad y de las empresas ha pasado de ser una aspiración a una realidad. La pandemia, aparte de sus claras consecuencias dramáticas, ha servido de estímulo para que dicha transformación se haya acelerado de manera trascendental en nuestros contact centers. Y aparte de haber comenzado la digitalización de procesos de gestión de clientes y servicios, se estén abordando ya iniciativas de digitalización de los procesos relacionados con los colaboradores, con la experiencia del empleado.

De este modo, cada día veremos más frecuentemente un ciclo de vida del colaborador completamente digitalizado. Desde los procesos de selección y acogida, en los que no entraremos en este artículo, pasando por los aspectos de formación inicial, monitorización de calidad, evaluación del desempeño y formación de reciclaje.

Los **Learning Management Systems (LMS)** han venido a cubrir una necesidad subyacente en los contact centers: el de poder disponer de contenidos digitalizados y de calidad que garanticen una adecuada transmisión de conocimiento y conceptos a los colaboradores, de manera ágil y amena, a grandes colectivos que, en algunos casos, colaboran en modalidad de teletrabajo.

La **transformación digital también la percibimos en la monitorización de la calidad y la evaluación del**

**desempeño.** La tecnología de reconocimiento y análisis de lenguaje natural (Natural Language Understanding, Speech Analytics) empieza a permitir que dichas monitorizaciones no sean realizadas por técnicos de calidad que escuchan una muestra reducida de todas las conversaciones o transacciones de un contact center, sino que permite escuchar todas las conversaciones y analizar parámetros de ajuste a estándares de todas ellas, identificando patrones de desviación respecto a buenas prácticas de seguimiento de protocolos, tiempos de transacción o uso de tono y lenguaje apropiados.

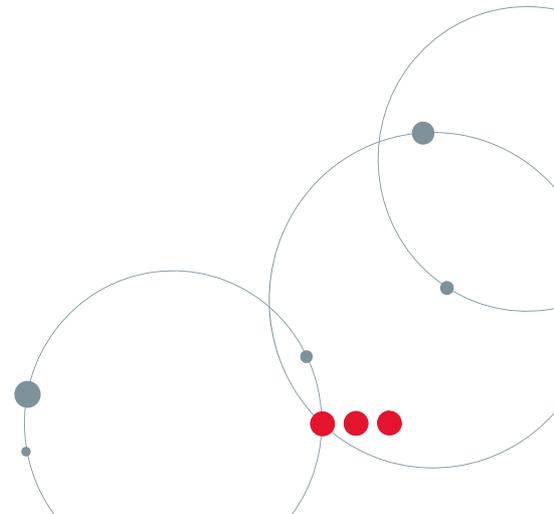
Y, conectado con dichas evaluaciones, contamos con la creación de **recorridos formativos en modalidad guiada**, en la que la propuesta de módulos adicionales de formación a los que ir accediendo es sugerida por los propios sistemas que identifican las competencias ideales específicas de cada colaborador y sus oportunidades de mejora identificadas con las soluciones de monitorización digital. En el entorno del contact center, los LMS permiten personalizar la formación a la medida de cada servicio y de cada colaborador que podrá elegir los contenidos que mejor se adecuen a sus necesidades. Se ofrecerán contenidos en formato de vídeo, en formato de audio, de lectura, foros para compartir aportaciones, con mayor o menor interactividad en tiempo real y, lo que es más importante, siempre con la posibilidad de aprender al ritmo de cada uno y con las metodologías formativas que sean más convenientes para los diferentes perfiles. Es el futuro de la **personalización en la formación y el reciclaje continuo**.

Adicionalmente los LMS nos van a permitir, analizar los procesos de registro, aprovechamiento, reconocimiento de los hitos alcanzados, digitalizando procesos de gestión del aprendizaje que consumen tiempo y que aportan poco valor para los técnicos de formación y desarrollo del talento, dentro de nuestras organizaciones de soporte, puesto que proporcionan en tiempo real el uso y consumo de contenidos por parte de todos los colaboradores conectados



...los LMS permiten personalizar la formación a la medida de cada servicio y de cada colaborador...

¿Ciencia ficción? No. Realidad actual y clara tendencia para los próximos años. Lo veremos cada vez más y con más frecuencia. La Transformación Digital en la Experiencia del Colaborador es un ejemplo más del apalancamiento útil en la tecnología para lograr una mejor experiencia del cliente a través de la mejor experiencia con nuestros colaboradores.





**Miguel Angel Carrasco**  
Director Servicio al Cliente B2B  
Orange España

## HEMOS ESTADO HACIÉNDOLO MAL

El mundo corre que se las pela. Lo que era suficiente hace pocos años para tener un negocio boyante, hoy no llega para mantenerlo abierto. Hemos de reinventarnos continuamente, corriendo a toda velocidad para mantenernos en el mismo sitio. En nuestro mundo de la relación proveedores-clientes también.

### Y lo hemos estado haciendo mal todo el tiempo.

Focalizando la relación de forma reduccionista en la tarea, cuando lo importante era el objetivo de negocio que estaba detrás. Y no ha sido algo inocuo, sino que ha dejado multitud de víctimas a su paso en forma de clientes y proveedores frustrados e insatisfechos.

Los objetivos de clientes y proveedores no están la mayoría de las veces verdaderamente alineados. Y han estado casi siempre más orientados a los medios que a los fines. ¿Es mi objetivo como empresa la gestión de las llamadas de mis clientes?, ¿o que esas llamadas sean contestadas en tiempo y forma?, ¿que sean resueltas y no generen recontacto?, ¿que sean valoradas con un 10?, ¿que sean cortas y que contengan todos los elementos que yo haya definido?... ¿? ¿O es en realidad mi objetivo como empresa que los clientes no se vayan con otro y que su valor durante su ciclo de vida sea cada vez mayor?

Vivimos en el error del medio como fin. ¿por qué estoy basando la relación con mi proveedor de servicio en lo primero y no en lo segundo? ¿Quiero que vendan o que contacten con los clientes? ¿quiero que resuelvan o que eviten que los clientes se vayan? Dime por qué pagas y te diré lo que consigues.

Ese desalineamiento, además, no nos deja alejar la relación del foco del coste unitario y orientarla a la generación de valor. Una operación no tiene que costar cada vez menos, sino que tiene que generar cada vez más valor. Como decía Quevedo "sólo el necio confunde valor y precio". Y el valor deja mucho más margen de crecimiento de márgenes y beneficios que el precio. ¿cuántas veces hablamos con nuestros proveedores de valor y cuántas de precio? (Sin contar la facilidad con la que se puede hablar con tu CFO de la rentabilidad de una operación si los beneficios de la misma se pueden explicar directamente en la Cuenta de Resultados de la compañía -y mejor aún en la parte de arriba que en la de abajo- y no a través del NPS, la resolución, el recontacto, o el % de BO).

...El sector no puede seguir el camino autodestructivo de la reducción de unitario, y no se puede hacer de otra manera que aportando valor visible...

El éxito de una relación cliente-proveedor viene determinado por una “fácil” fórmula matemática: el "Principio de Máximo Alineamiento".

$$\text{Éxito} = \frac{\text{Entendimiento de Negocio} * \text{Calidad Operativa} + \text{Innovación Proactiva}}{\text{Cortoplacismo de Resultados} + \text{Complejidad Objetivos} + \text{Impredecibilidad del Retorno}}$$

### Entendimiento del negocio. -

Todos los niveles de responsabilidad de proveedor y cliente deben entender cuál es el objetivo de negocio que se persigue, siendo conscientes de su impacto en el mismo y de las palancas a su disposición para lograrlo. La pregunta que debe hacerse cada persona para evaluar su trabajo NO debe ser cuántas solicitudes de cliente he resuelto correctamente hoy o incluso cuántos clientes satisfechos he producido, SINO cuánto valor he generado para la compañía (en euros). Esto no es nada fácil. Hay que entender el negocio con detalle, y las consecuencias en la P&L de cada acción. El problema es que, a veces, ni la propia empresa cliente lo sabe y es más fácil medir las interacciones que su impacto. ¡ERROR!

### Calidad operativa. -

Es un básico, y la base del trabajo de un proveedor. Debes ser capaz de implementar correctamente lo que se diseña. Si decidimos que algo es bueno para generar valor debemos ser capaces de implementarlo. Aquí lo principal es conseguir que la "última milla" funcione correctamente. Hay que trabajar en las dos direcciones: Ser capaces de hacer lo que decimos (de arriba a abajo) y de recoger y transmitir la información detallada de lo que está pasando con los clientes (de abajo a arriba).

### Innovación Proactiva. -

Los tiempos de esperar a que me digan qué tengo que hacer y me pasen los procedimientos están quedando atrás. Ahora toca dar un paso al frente y proponer nuevas formas de hacer las cosas. Dos cabezas piensan más que una, y uno de los valores (increíblemente inexplorado hasta ahora) más importantes de la subcontratación es la experiencia que nos pueden traer de centenares de operaciones como la nuestra. Contrato a alguien porque lo va a saber hacer mejor que yo.

### Cortoplacismo de resultados. -

Este para mí es el verdadero problema en el modelo de relación. La dificultad de mirar al medio/largo plazo es

enorme en ambos lados de la mesa. La necesidad de cuadrar las finanzas en periodos mensuales o trimestrales nos lleva a restricciones en la inversión y a un foco excesivo en el retorno inmediato de cada iniciativa que implemento. No hay mucho espacio para el error y ninguno para el riesgo. Si queremos transformar tenemos que apostar por nuevas formas de hacer las cosas que, en alguna ocasión, pueden tardar más de lo previsto en dar resultados... o no darlos. Quien arriesgue ganará.

### Complejidad de Objetivos. -

Decía un profesor de mi juventud: “subrayar todo es como no subrayar nada”. Pues bien, tener muchos objetivos es como no tener ninguno. Cuantos menos, mejor. Más importante será cada uno. Y nada de objetivos relacionados con la interacción. Nada de aht, rellamada o Nota post-interacción. Los objetivos tienen que ser finalistas, los de la compañía: valor, ingresos, cartera de clientes... (aunque se sea un proveedor).

### Impredecibilidad del Retorno. -

No se favorece la inversión sin una estimación de su retorno. Ni aquí ni en ningún lado. Por ello es fundamental conocer el negocio y lo que se puede esperar de cada iniciativa. Manejar la información y los datos. Sólo con ese control operativo, y con la creación de un entorno estable, se minimizarán riesgos y conseguirá la confianza necesaria para invertir.

Estamos en época de disrupción. Este año va de dar un paso al frente y explorar lugares desconocidos. Y no es siquiera gusto por el cambio sino necesidad de supervivencia. El sector no puede seguir el camino autodestructivo de la reducción de unitario, y no se puede hacer de otra manera que aportando valor visible en las P&L de los clientes y sus negocios. Creo que llevamos mucho tiempo diciéndolo, pero es hora de hacerlo.



**Maite Font**  
Directora del Contact Center  
Pelayo

## TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONTACT CENTER

Si el año 2020 sirvió de acelerador para el impulso obligado del teletrabajo ante el nuevo contexto del COVID, el 2021 ha implicado la maduración e implantación de muchas líneas estratégicas, comenzando por cambios de modelos de trabajo, en concreto, pasando en el Contact Center de Pelayo de ser remoto coyuntural, a un verdadero modelo de trabajo en remoto de forma estructural, habiendo trabajado en comunicación, habilidades y cultura de empresa, además de adaptarnos a la legislación vigente.

La forma de interactuar con los Clientes es cada vez más digital, sencillamente porque todos nos hemos vuelto más cómodos como consumidores. La sencillez, la inmediatez y la disponibilidad son atributos fundamentales en la forma de gestionar servicios desde un Contact Center asegurador.

El COVID ha marcado definitivamente un antes y un después, destacando la multicanalidad que se despliega al máximo precisamente para poder mejorar el Customer Journey, facilitando la accesibilidad y el autoservicio, la agilidad y la resolución al primer contacto.

Por ello en nuestros objetivos se destaca la importancia de fidelizar a nuestros clientes, asegurando la mejor experiencia de usuario, al tiempo de conseguir la máxima diversificación de productos en la Compañía aprovechando oportunidades que nos ofrece cada contacto.

El entorno digital y la innovación tecnológica nos están facilitando en nuestro actual modelo de trabajo, un salto cuantitativo y cualitativo al poder contar con herramientas como un CRM y la IA, que nos facilita mayor información integral de cada cliente, para poder adelantarnos a sus necesidades siendo más proactivos y ágiles al tener un mejor conocimiento de nuestra Cartera. Es muy relevante este conocimiento de negocio, pues los procesos aseguradores conllevan un cierto nivel de complejidad y, la exigencia de los clientes cada año es mayor pues la competitividad y agresividad de nuestro mercado se va acrecentando, dejando márgenes cada vez menores.

...destacando la multicanalidad que se despliega al máximo precisamente para poder mejorar el Customer Journey...

Consecuentemente, ser diferenciales en servicio es un distintivo para los que vendemos “intangibles” como es el caso de un seguro. Y el elemento que más nos diferencia en un Contact Center en esos “momentos de la verdad”, es conseguir una buena Experiencia Cliente y Mediador, por lo que la buena Experiencia del Empleado contribuye de forma directa.

Un Equipo satisfecho, comprometido y bien formado, es el mayor valor para alcanzar el principal objetivo, es decir, seguir fidelizando a nuestros clientes en cada contacto. Los resultados de la encuesta de clima laboral Great Pleace To Work, muestran resultados muy positivos del Contact Center:



Por otro lado, somos el “Customer Hub” donde la captura de información permite maximizar la experiencia de negocio, para optimizar experiencias del cliente a lo largo del todo el Customer Journey. En resumen, todos los datos que recolectamos contribuyen a la toma de decisiones, “Smart Interaction”, sumando y multiplicando en nuestros procesos, pues representamos la voz del cliente.

La estrategia será acertada si seguimos sacando el mayor valor de lo que la tecnología y la innovación nos aporta, al tiempo de agregar el mayor talento humano de los

equipos que hacen posible la buena Experiencia Cliente. Por ello, es fundamental distinguir los procesos automatizables, donde los Bots contribuyen a la autogestión por parte del cliente, y deberán seguir tomando protagonismo para mejorar la eficiencia empresarial, integrándose con los aplicativos de negocio y CRM para tener toda la información y datos relacionales.

El futuro nos dará y quitará razones, lo cierto es que en todos los sectores y actividades, la automatización cobra mayor protagonismo y de fondo, la criticidad reside en que tomemos las decisiones más acertadas para conseguir optimizar nuestros resultados, pero sin perder la medición y satisfacción de los clientes en su paso por procesos automáticos. Finalmente, siempre será el cliente el que deberá decidir el cómo, al igual que el cuándo y el qué. Y las empresas deberemos facilitar todo su “journey” buscando su mayor satisfacción, pues los clientes son y serán nuestra razón de ser.





**Pablo Enciso**  
CEO  
Predictiva

## TUS CLIENTES HABLAN. UPBE ESCUCHA

La competitividad entre las empresas por la captación y retención de clientes es cada vez mayor. Invertir en nuestra marca, así como en innovación y desarrollo de productos es fundamental. Pero de poco vale si nuestra atención a clientes, si la experiencia que le proponemos en cada uno de los puntos de contacto, no es excelente. Teniendo en cuenta que esta competitividad ha hecho que exista evidencia de que es más caro captar que retener, parece evidente que esta diferenciación por buena atención es clave. Para el retorno de nuestras inversiones como compañía y para hacer cada euro más productivo.

En Predictiva desarrollamos Upbe, una plataforma de Inteligencia Conversacional. Nuestra visión es la de estructurar y categorizar de forma automática, masiva y escalable la información contenida en las conversaciones telefónicas entre clientes y empresas.

En estas conversaciones los clientes expresan información valiosísima sobre su relación con la compañía, sus productos y sus servicios. Esta información queda almacenada mediante archivos de audio en servidores sin explotar, y toda la inteligencia de negocio que se pueda sacar de esos datos conversacionales se pierde.

Lo que hace la tecnología de Inteligencia Conversacional es poner en valor estos datos y permitir a las compañías entender y servir mejor a sus clientes gracias a mejoras en sus estrategias de experiencia de cliente y retención.

En el sector hay un problema sin resolver. El análisis de las llamadas se realiza actualmente mediante escuchas manuales que analizan menos del 1% de las llamadas. Además, ese análisis conlleva un trabajo y esfuerzo altísimo. Configurando herramientas que no nos dan las claves del comportamiento de nuestros clientes.

El objetivo de estas escuchas es o evaluar la calidad de la atención proporcionada o mejorar ventas, por ejemplo. Este análisis es costoso y subjetivo, como decimos, y la Inteligencia Conversacional ofrece formas de automatizar estos procesos de análisis y entendimiento de nuestros clientes. Y ayudar a escalar el negocio.

...estructurar y categorizar de forma automática, masiva y escalable la información...

Muchas compañías se preguntan cómo pueden aprovechar todo lo que dicen sus clientes. Y, si no lo hacen, deberían. La razón es que esta es una de las claves para complementar esa diferenciación de su propuesta de valor o precio.

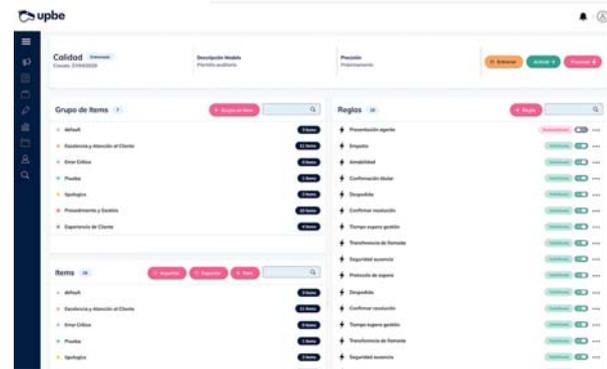
Y la tecnología nos permite tener procesos cada vez más contextuales, simples y productivos. Y esta es una forma de diferenciación y de retención imprescindibles en un mundo cada vez más complejo y competitivo.

Es normal hacerse esa pregunta sobre cómo aprovechar mejor la información que tienen de clientes. Porque la realidad es que todo lo que necesitamos saber de ellos, toda esa información, ya la tenemos. El Call Center graba esas llamadas; por lo que solo necesitamos estructurar esa información y analizarla para mejorar nuestra toma de decisiones.

Una de sus cualidades de Upbe es que es capaz de relacionar de forma automática, sin configuraciones previas ni calibraciones, motivos de llamada con indicadores fundamentales del Call Center. Como el FCR (First Contact Resolution) o el AHT.

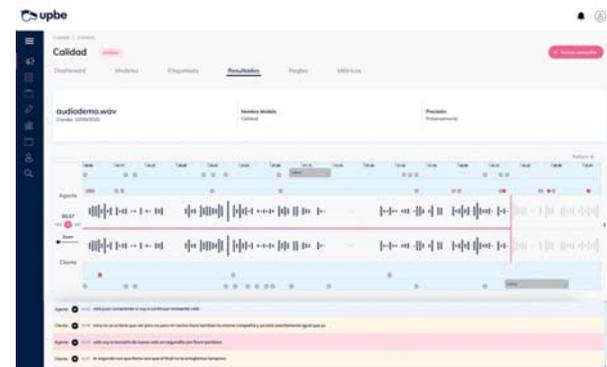
Lo hace resumiendo todo lo que se dice en una llamada (bien sea de 1 o 10 o 15 minutos de conversación, por ejemplo) a una sola frase. Todo lo que se ha dicho en una llamada de minutos reducido a una frase corta y concisa y en la que en no más de 15 palabras entiendes por qué ha llamado tu cliente, si es la primera vez que lo hace o si es un cliente en riesgo de baja.

Esto es posible gracias a la lingüística computacional, que consigue extraer lo relevante de cada conversación con clientes sin esfuerzo. Es decir, sin configuraciones previas ni calibraciones. Aquí además hay mucho valor porque la productividad de los equipos mejora y nos permite hacer mucho más con menos.



Este tipo de tecnología aplicada a mejorar la Experiencia de Cliente es muy potente. Es diferenciadora. Porque no solo permite analizar cantidades de datos a niveles masivos. También te permite entender mejor las tendencias de comportamiento de tus clientes, saber qué ocurre cuando lanzamos un producto o qué pasa cuando cambiamos una condición en un servicio.

¿Quieres saber lo que la Inteligencia Conversacional puede hacer por tu compañía? [www.upbe.ai](http://www.upbe.ai).





**Estefanía García Rodríguez**  
Business Development Manager  
Prosegur AVOS - Contesta

## EL PAPEL DE LOS CONTACT CENTER EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Entendemos por experiencia de cliente o customer experience, como dicen los modernos (CX), la relación que tienen las empresas con el ciclo completo de la vida de un cliente. Desde hace años esta experiencia de cliente se ha convertido en el foco de atención de las empresas de referencia de los diferentes sectores del mercado, porque al poner al cliente en el centro de todas las decisiones, se ha visto que la percepción del consumidor impacta en los resultados de la empresa. Las compañías han descubierto que existe una relación entre los sentimientos y las emociones de los clientes, entre lo que experimenta y percibe en contacto con una empresa, con los ingresos y volumen de ventas de ésta. Por este motivo se han creado nuevas áreas y departamentos específicos especializados que se encargan de cuidar, analizar y mejorar ese conjunto de experiencias que tiene un cliente con la marca durante todo el tiempo en el que hay una relación de servicio.

Ahora, viviendo esta realidad nos toca plantear, **¿cuál es el papel que tienen que desempeñar las compañías de contact center en la experiencia de cliente?**

Teniendo en cuenta que las empresas de contact center somos las responsables de la gestión de los clientes finales en todas las etapas de su relación con la marca, debe ser y es nuestra obligación tener una implicación total en conseguir la excelencia en la tan nombrada experiencia de cliente. Cuando se habla de CX, el contact center tiene un papel estratégico, no solo por interactuar directamente con el consumidor, sino también porque es el encargado de dar resolución a las necesidades de estos

clientes. Además, también seremos los mismos encargados de realizar las encuestas de satisfacción donde se medirá numéricamente que percepción tiene el cliente y que ayudará a obtener los indicadores clave para determinar las acciones correctoras oportunas.

Trabajamos con diferentes sectores donde la satisfacción del cliente es medida con pautas muy diversas. Y, aun así, hay que lograr la máxima puntuación tanto cuando mantenemos contacto con un asegurado de una póliza de salud para su bebé como cuando es con un usuario de energía que quiere modificar su tarifa. Esto nos ha enseñado que las experiencias pueden ser tan diferentes como clientes tratemos, por lo que cada pequeña acción que realice

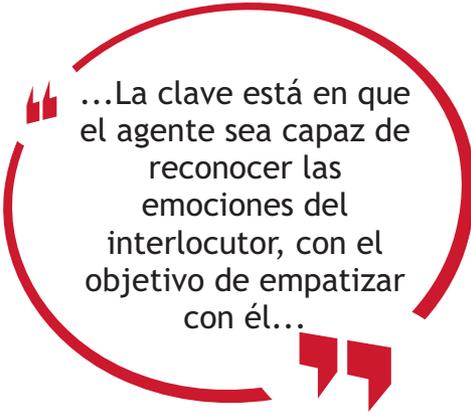
...Las compañías han descubierto que existe una relación entre los sentimientos y las emociones de los clientes...

la compañía enfocada al cliente se convertirá en un gran resultado si se hace de la manera correcta.

Es importante saber que debemos aprovechar cada interacción que tengamos para escuchar atentamente a los clientes y así conocer sus inquietudes. Escucha activa, así lo denominan los profesionales de la formación en los cursos de iniciación que se imparten a los agentes encargados de alcanzar esa experiencia de cliente. Con toda la información que nos facilitan, bien tratada, podremos hacer “sus trajes a medida” y así adelantarnos a sus necesidades. En la compañía de contact center, es indispensable cuidar desde el inicio del contacto, que la experiencia del cliente sea satisfactoria. La clave está en que el agente sea capaz de reconocer las emociones del interlocutor, con el objetivo de empatizar con él. Esta capacidad de “leer” entre líneas e interpretar las emociones a través de la escucha hace la diferencia.

Y además de tener una correcta e intensa formación, **¿cómo podemos conseguir marcar esa diferencia?**

Haciendo hincapié en el término que ya hemos tratado, la escucha, y mirando en todas las direcciones. El empleado como el cliente debe de ser escuchado, porque es el mismo cuando vive y participa de la estrategia diseñada quien hace que se obtenga una experiencia al consumidor interesante y positiva. Es importante analizar cómo se trata al empleado, cómo se le da la bienvenida a la compañía, cómo está en su día a día, cómo reconoces sus labores o cómo lo escuchas. Esto te dará el resultado para convertir al empleado en tu mejor embajador y obsequiar al cliente con el mejor de los tratos. Ofrecer planes de carrera, incentivar el trabajo en equipo, fomentar la figura del líder, crear un clima de colaboración, dignificar cada figura para que se desarrolle un sentimiento de pertenencia y compromiso para que se sienta orgulloso. Crear empleados felices.



...La clave está en que el agente sea capaz de reconocer las emociones del interlocutor, con el objetivo de empatizar con él...

**Cuida al empleado para que ellos cuiden de los clientes.**

Si planteamos como objetivo poner foco en la experiencia de empleado, veremos que habrá un impacto directo y positivo sobre la experiencia de cliente.

Por eso, una vez que se analizan muchos de los estudios publicados, se escucha y considera a los eruditos del tema te llevan a una única conclusión, y es que se trata simplemente de un tema de personas, es una cultura de personas. Así que, cuando planteemos una estrategia empresarial para desarrollar una buena experiencia de clientes, tengamos en cuenta que lo que estamos buscando en realidad, es una experiencia de personas.





## RACIONALIZACIÓN DEL SALTO TECNOLÓGICO: DE LA INCORPORACIÓN A LA ADOPCIÓN

**Cesar Antonio Lopez Benito**  
Director Centro de Operaciones del Paciente  
Quironsalud

En la anterior edición escribí sobre la Omnicanalidad en ejercicios venideros, y concretamente sobre la nueva dimensión que la misma estaba adquiriendo, con la incorporación de nuevos agentes, que ampliaban el tradicional sector del Contact Center.

Un nuevo ecosistema donde, bajo nuevos sistemas organizativos colaborativos, se potenciarían los contactos con clientes a través de modelos prescriptivos, basados en el uso y aplicación de inteligencia artificial, Big Data, computación cuántica, etc.

Esto es, un nuevo escenario de convivencia de Contact Center tradicionales con plataformas tecnológicas.

En una medida importante, las plataformas han sabido asumir y adaptarse a estos procesos de consumerización y democratización.

De modo que, a medida que la tecnología ha ganado terreno en el día a día de los Contact Center, nuestro reto ha pasado de ser la incorporación, a la adopción de dicha tecnología.

Es decir, como conseguir racionalizar el salto tecnológico sin mermar la experiencia del cliente.

En esta sentencia, por tanto, recogemos dos nuevos retos a afrontar: la racionalización del salto tecnológico, y el cuidado de que éste, no merme la experiencia del cliente.

Nuestros esfuerzos van encaminados a conseguir hacer autónomo al cliente en las gestiones con nuestra organización. Para conseguir este objetivo, debemos analizar nuestros procesos en toda su amplitud (end to end), y ver de qué modo, la tecnología debe mejorarlos y optimizarlos.

En este sentido, uno de los riesgos que encontramos en esta rápida implementación tecnológica en nuestro sector, es la potencial existencia de “experiencias fragmentadas” dentro del journey del cliente.

Buscamos el efecto WOW a través de mejoras tecnológicas, así por ejemplo invertimos en la incorporación de Bots, que recogen información del cliente. Pero que en el caso de no resolver, obligan en

“ ...las plataformas han sabido asumir y adaptarse a estos procesos de consumerización y democratización...”

ocasiones al cliente a comenzar de cero, a repetir toda la información que ya ha suministrado, a través de otro canal.

La consecuencia de estas experiencias es la insatisfacción y desconfianza en nuestra organización del cliente.

Para evitar este riesgo en este proceso de adopción, podemos apoyarnos en la minería de procesos, de modo que podamos localizar esas ineficiencias, desfases del proceso, y por tanto, puntos de mejora.

Por otro lado, como apuntábamos anteriormente, el salto tecnológico debe llevarnos a una racionalización máxima de los recursos, tanto propios de la empresa, como y sobre todo, de los referidos a nuestros clientes.

No podemos trasladar al cliente ni la responsabilidad ni la ineficiencia de nuestros procesos.

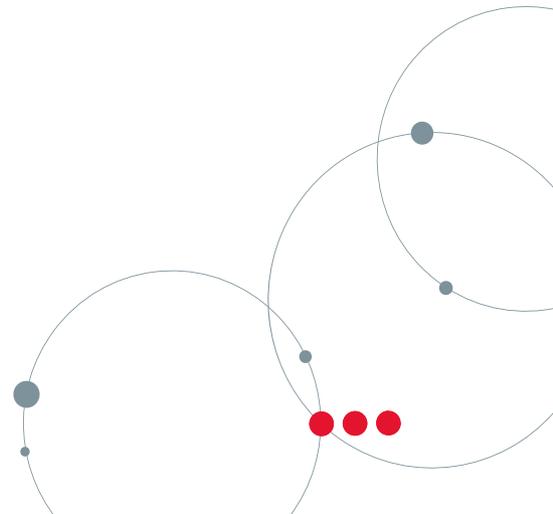
Actualmente existen muchos procesos que requieren de la interacción con el cliente.

La adopción del salto tecnológico con herramientas como el Big Data, Inteligencia Artificial y otros, nos permitirá racionalizar dicha interacción. Esto es, debemos optimizar los procesos evitando trasladar al cliente la necesidad de interactuar, haciendo un journey más cómodo y amigable para éste.

En ejercicios venideros, una vez situados en un nuevo ecosistema con nuevos agentes interactuando, la adopción tecnológica racional en el journey del cliente se convierte en el reto a afrontar para las organizaciones.



... el salto tecnológico debe llevarnos a una racionalización máxima de los recursos ...





**Belen Yome Ochoa**  
Directora de Operaciones  
Race Asistencia

Este verano ha sido el inicio de la vuelta a la normalidad que tanto esperábamos. Los desplazamientos, aún siendo en su mayoría nacionales, han superado todas las expectativas que teníamos y previsiones de actividad . Ante este punto de partida debemos reflexionar sobre nuestros call center y como nos iremos adaptando a esta normalidad .

Independientemente de la actividad a la que nos dediquemos, Telemarketing, Atención al Cliente, Asistencia en Viaje, Seguros ect.. no hemos dejado de estar cerca de nuestros Clientes durante toda la Pandemia, ahora de vuelta a la normalidad, tanto a nivel social como laboral, estamos preparando nuestro año 2022, al que podríamos llamar el “Año de la Incertidumbre“ .

Todos estamos viviendo esa “alegría” de la recuperación de nuestros hábitos , sin limitación de aforos en todos los entorno de nuestra vida social. Todos estamos viviendo los atascos diarios para ir y volver del trabajo, reservas para los próximos puentes al 90% , recuperación de los viajes internacionales . Por otro lado leemos en prensa noticias no tan halagüeñas como decisiones de ERES o ERTES en grandes empresas , Lineas Aéreas, Rent A Car , Fabricantes de Automóviles. Por eso hablo de incertidumbre en el 2022, como será el comportamiento de nuestros clientes , toda la experiencia y aprendizaje de todos estos años en cuanto a comportamientos de curvas, pesos de los días de la semana ,ratio de llamadas entrantes o salientes, expedientes en entornos urbanos o rurales. En fin toda esa información que nos ayuda a

## CALL CENTER EN LOS NUEVOS ENTORNOS

planificar y con ello organizar la gestión de nuestras plataformas, tenemos seguro que los años 20 y 21 quedaran en los archivos pero volveremos a comportamientos y necesidades que teníamos y que conocíamos perfectamente del 2019.?

El 2022 nos traerá un nuevo reto: conocer, medir y analizar estos nuevos comportamientos de nuestros clientes.

Son varias las cuestiones que nos planteamos para el 2022 y que influirán en nuestras toma de decisiones y estrategias de cara a los próximos años: será el automóvil el medio por excelencia para nuestros desplazamientos , en detrimento del avión o tren.?

“...estamos preparando nuestro año 2022, al que podríamos llamar el “Año de la Incertidumbre“ ...”

¿La desaparición del dinero en efectivo, seguirá siendo la tarjeta el medio de pago preferente?

El entorno laboral ha cambiado después de la pandemia, tendremos empresas con modelo Blended Working y seguirán las que mantengan el 100% presencial. Esta independencia temporal, trabajar los días que quiera, y espacial nos cambiara los modelos de desplazamientos, ¿las horas punta de entrada y salida se modificaran?

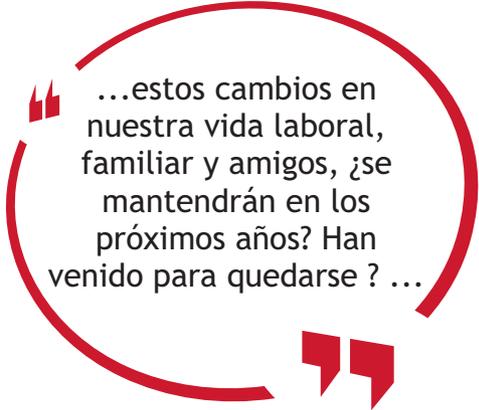
Todos estos cambios en nuestra vida laboral, familiar y amigos, ¿se mantendrán en los próximos años? Han venido para quedarse?

¿Las preferencias de nuestros clientes cambiarán?, ¿seguiremos prefiriendo las compras online a hacerlo en presencial? el aire libre y los entornos rurales serán los preferidos a zonas costeras o grandes resorts a la hora de planificar nuestro tiempo libre, ¿vacaciones .....?

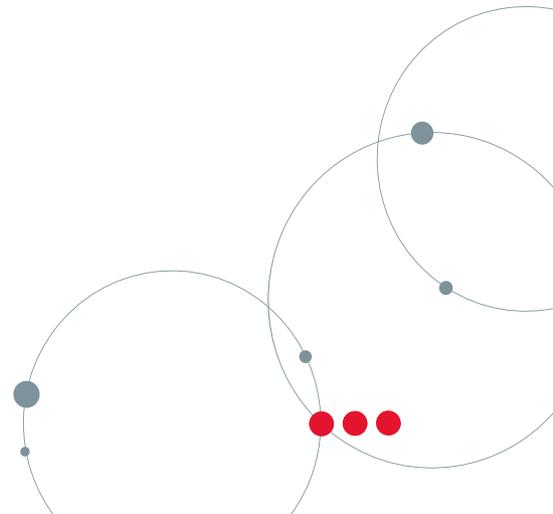
### ¿Afrontaremos una crisis económica?

De ahí que el 2022 sea un año de incertidumbre, pero como nos han enseñado otras pandemias a lo largo de la historia también nos han traído avances científicos y tecnológicos, e instalaron hábitos y practicas de consumos nuevas.

El 2022 será un año de análisis de datos de tendencias en los consumos, necesidades y expectativas de nuestros clientes, escuchar sus demandas y quizás nuevas expectativas. Nuevas oportunidades de crear productos y servicios, derivados de esta nueva forma de vivir, de consumir y disfrutar de nuestro tiempo libre.



...estos cambios en nuestra vida laboral, familiar y amigos, ¿se mantendrán en los próximos años? Han venido para quedarse ? ...





**Javier Marín Martínón**  
Director Comercial, Clientes y Fidelización  
Renfe

## EVOLUCIÓN EN LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La historia de los programas de fidelización modernos, se remonta al inicio de la década de los 80, en el entorno de liberalización del mercado aéreo norteamericano, cuando American Airlines ve la necesidad de retener a sus viajeros frecuentes. Inicialmente, su agencia de marketing les sugiere ofrecer una tarifa especial a viajeros frecuentes, pero la compañía, con buen criterio, cree que ese tipo de beneficio puede ser fácilmente igualable por la competencia, por lo que finalmente crea su programa AAdvantage, en el que preinscriben a sus 150.000 mejores clientes y les ofrecen millas por cada vuelo que podrán canjear en descuentos o billetes. Desde entonces, el sector turístico, y las aerolíneas en particular, han liderado la evolución de estos programas.

En el caso de algunas aerolíneas, sus programas de fidelización se han convertido en un negocio financiero independiente, con valoraciones promedio de entre el 30-90% del market cap de la aerolínea (y en algunos casos su programa de Loyalty tiene una valoración que casi duplica el market cap de la aerolínea), con múltiplos de x3 y x4 veces en su rentabilidad versus el transporte de pasajeros, con ingresos que alcanzan hasta el 30% del total del grupo y además, han servido para que las grandes aerolíneas norteamericanas levantasen, cada una, financiación adicional de entre 5.000 y 8.000 millones de dólares durante la pandemia.

Así que algunos podrían pensar que ciertas compañías han pasado a utilizar el que era su negocio de principal como una palanca para generar más valor en su programa de Loyalty, y no al revés.

Sigo siendo un apasionado de la relación con el cliente, y sigo pensando que el objetivo principal de los Programas de Loyalty debería estar centrado en construir relaciones sólidas, estables y de confianza con sus clientes.

Lo romántico de la relación no está reñido con los objetivos de rentabilidad, pero construyendo lo primero de una forma eficiente, lo segundo llegará y conducirá un incremento progresivo del Customer Lifetime value, y de la mejora de los ratios tradicionales como el Customer Retention Rate, Repeat Purchase rate...

De hecho, existe una probada y clara correlación entre programas de fidelización y rentabilidad: Por una parte, con un efecto positivo en los ingresos: los clientes

“ ...En el caso de algunas aerolíneas, sus programas de fidelización se han convertido en un negocio financiero independiente...”

fidelizados gastan el doble que nuevos clientes, el 60% clientes fidelizados está dispuesto a pagar más para ganar puntos, la probabilidad de que escojan nuestra marca se incrementa en un 80% y se duplica la probabilidad de recomendación, según diferentes estudios. Por otra parte, con una mayor eficiencia en costes: un incremento de 1% en retención de clientes es equivalente a reducir costes en 5%. Y es que, según Kantar TNS, 7 de cada 10 españoles ya pertenecen al menos a un programa de fidelización.

La COVID-19 ha resaltado la necesidad de relaciones más cercanas y duraderas con los clientes, como base a una palanca de generación de ingresos sólida y sostenible, y soportar momentos de reducción de consumo. Y todo esto ha llevado a que muchas empresas hayan llevado a cabo una profunda reflexión sobre nuestra estrategia de clientes, reevaluando los programas actuales o valorando la creación de uno nuevo.

Muchas empresas están afrontando la tentación de crear nuevos programas de fidelización para alcanzar este maná. Siento ser realista, pero a pesar de la enorme inversión, la estadística nos dice que un 77% de los nuevos programas acaban fracasando en los dos primeros años (Capgemini).

#### El éxito de un programa depende de 10 palancas:

1. Objetivo claro sobre el programa.
2. Diseño del programa: cartera de beneficios, experiencias, partnerships y momentos Wow.
3. Diseño de la estrategia de captación de nuevos usuarios
4. Implantación de palancas de engagement para mantener activos a los usuarios.
5. Presencia durante todo el customer journey.
6. Ser un pilar estratégico para la compañía, estar en la agenda del CEO y contar el compromiso de todos los empleados, front y back office.
7. Capacidad de inversión: en beneficios, equipo, tiempo y herramientas tecnológicas

8. Una comunicación potente, cercana y útil.

9. Capacidad para transformar el dato en conocimiento que nos permita avanzar hacia la hiperpersonalización.

10. Evolución constante que permita adaptar el programa al cambio en el comportamiento y preferencias de los consumidores.

Estas son condición imprescindible, pero no garantizan el éxito. Cumpliendo todo lo anterior, la probabilidad de fracasar en la creación de un nuevo programa de fidelización sigue siendo elevada y depende de otros muchos factores. Por ejemplo, del sector en el que opera. Estamos siendo testigos de cómo muchas empresas se están lanzando a crear programas de fidelización en sectores diferentes a los habituales: energía, seguros, banca, real estate o incluso seguridad del hogar.

Lo que nos debería conducir a una reflexión profunda. La fidelización es un objetivo de todas las empresas, pero ¿es la creación de un programa de fidelización la mejor o única herramienta para conseguirlo?, ¿Cuál es el ROI del programa?, ¿de cuántos programas puede ser una persona un miembro activo?, ¿cuál es la probabilidad de que éste priorice uno de estos sectores inusuales, frente a uno de los habituales?, ¿tengo el tamaño suficiente para la creación de un programa?, en definitiva, ¿puede cualquier empresa lanzar un programa de fidelización de forma exitosa?

Por lo que, una compañía que se plantee mejorar su fidelización debería evaluar estrategias diferentes de fidelización que pueden ir, desde lo más sencillo y que probablemente tiene un menor riesgo e inversión como es una alianza con alguno de los grandes programas de fidelización ya existentes, hasta estrategias más complejas y disruptivas como las que Amazon llevo a cabo con su modelo Prime de suscripción.

En cualquier caso, todas las compañías deberían plantearse como hacer realidad el título del libro de Tristán Elosegui: “Mejor que ventas, consigue clientes”.



**Ana María Cano Borrego**  
Gerente de Atención al Cliente  
Renfe Viajeros

## EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA POSVENTA

Las empresas suelen percibir las reclamaciones y quejas de nuestros clientes negativamente, pero no es así. Son un tesoro que contiene una información muy valiosa, que nos permite mejorar, a la vez que nos da muchas pistas sobre ¿qué quieren nuestros clientes?, ¿qué esperan de nosotros?

En un contexto tan competitivo como el actual, una buena atención posventa no sólo aporta valor añadido al servicio, sino que se convierte en un atributo esencial del mismo, ya que los clientes demandan recibir una atención cercana, notar que sus problemas son tenidos en cuenta y que les ofrezcamos una solución personalizada.

Por otro lado, el cliente nos sorprende muy a menudo con ideas que no habíamos pensado. El cliente es el elemento más importante en la búsqueda de las soluciones del negocio, por lo que la presentación de una queja o reclamación no la debemos ver como un problema sino como una oportunidad de mejora.

Cuando a un cliente le fallamos en sus expectativas, tenemos que estar ahí, escucharlos, darles una respuesta, una solución, y convertir ese mal momento en una buena experiencia que mejore la percepción que tiene de nosotros y nos recomiende a sus familiares y amigos.

Con una competencia ofreciendo productos similares en calidad y precio, el Servicio de Atención al Cliente se puede convertir en una ventaja competitiva importante,

para lo que se requiere una buena organización, contar con los medios necesarios e implicación.

Hay que huir de cartas tipo, cada cliente es único y su mala experiencia la ha vivido de una forma distinta a otro cliente. No percibimos ni sentimos del mismo modo, por tanto, la respuesta tiene que ser única.

Actualmente, los clientes valoran cada vez más la transparencia de la empresa que le ofrece el servicio. En este sentido, desde el Servicio de Atención al Cliente hay que esforzarse para que nuestras comunicaciones sean transparentes, honestas y sinceras, lo cual permitirá que el cliente se identifique con nosotros.

También, aunque en general la comunicación sea a través de medios telemáticos, hay que considerar que muchos de nuestros clientes seguirán necesitando el contacto humano.

Las personas que trabajan en un servicio de posventa deberían entender al cliente tal como Karl Albrecht lo define en su libro “La excelencia del servicio” (2001):

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio. No es ningún extraño.

- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio

Pero, aun teniendo en cuenta esos principios, sabemos que se producen incidencias o malas decisiones en la gestión o en la organización, que provocan que nuestros clientes nos muestren su insatisfacción por el servicio que les hemos prestado antes, durante o después de su relación con nosotros.

Estas expresiones de insatisfacción, reflejadas en las reclamaciones, quejas o sugerencias de nuestros clientes, pueden convertirse en una nueva oportunidad de corregir los fallos cometidos cuando nos son comunicados y buscamos una solución a los mismos, de ahí la importancia de la gestión posventa como transmisora a los departamentos responsables de los fallos cometidos y la respuesta al cliente ante su insatisfacción.

Se trata de escuchar de forma empática lo que nos dicen, saber disculparse y reconocer, en su caso, nuestro error y generar en ellos la seguridad que su reclamación va a ser tenida en cuenta y que el problema que ha encontrado no se va a volver a repetir, ofreciéndole una compensación económica o en servicios, si fuera el caso.

Porque cuando el problema es importante para el cliente y aparecen sentimientos como la desesperación, irritación, inseguridad o desconocimiento, es imprescindible que la gestión posventa mantenga el vínculo emocional que éste tenía con nuestra marca, porque si ese vínculo se rompe, corremos el riesgo de que deje de contar con nosotros.

Pero para poder conseguir este importante objetivo el Servicio de Atención al Cliente debe contar con los necesarios recursos materiales y personales, aunque lo más importante son los valores que deben acompañar a estas personas.

**Vinculación y sentido de pertenencia:** Las labores de posventa requieren una actitud positiva del trabajador que le permita identificarse con los valores de la empresa, sin caer en la negatividad que, en ocasiones, transmiten las reclamaciones. A la dirección de la empresa le corresponde que estos empleados se identifiquen con este complicado trabajo y den lo mejor de sí mismos.

**Orientación al cliente:** Si todos los departamentos de la empresa deben estar orientados hacia el cliente, con mayor motivo el personal que forma parte del departamento de posventa ya que son la “última oportunidad” que tiene el cliente que ha sufrido un problema para reconciliarse con nuestra Marca.

**Comunicación asertiva:** Es decir, contestar las reclamaciones buscando un equilibrio entre la cortesía y la franqueza, que comunique de forma constructiva. Si hemos cometido un fallo lo reconocemos sin llegar al servilismo y cuando sea necesario decir “no”, lo haremos de forma argumentada para que el cliente quede satisfecho.

**Trabajo en equipo:** La gestión del departamento de Posventa requiere un trabajo coordinado de las personas y las diferentes funciones que en el mismo desempeñan. Cuando a un cliente se le comunica que, gracias a su queja o sugerencia, se ha resuelto un problema o mejorado un servicio, es la forma más satisfactoria de cerrar el ciclo de la Posventa. No sólo para el cliente, sino también para el gestor de la reclamación al considerar y elevar la propuesta.

Cuando a un cliente se le comunica que, gracias a su queja o sugerencia, se ha resuelto un problema o mejorado un servicio, es la forma más satisfactoria de cerrar el ciclo de la Posventa. No sólo para el cliente, sino también para el gestor de la reclamación al considerar y elevar la propuesta.

**La posventa es el corazón de la Atención al Cliente.**



**Yolanda Martín Sigüero**

Gerente Senior Centro de Relación con el Cliente  
Dirección Experiencia de Cliente Repsol

## DEL CONTACT CENTER AL EXPERIENCE CENTER PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE NUESTROS CLIENTES

La irrupción de la pandemia ha supuesto un punto de inflexión en la atención al cliente de todas las empresas, con efectos positivos en la interiorización del cambio constante, y por la velocidad necesaria para afrontarlo.

Pese al entorno desconocido que supuso trabajar en remoto, en Repsol fuimos capaces de mantener operativo nuestro servicio de atención a los clientes de forma ininterrumpida, velando por la seguridad y la salud de nuestros trabajadores, clientes y colaboradores, asegurando el suministro de energía incluso en los peores momentos y poniendo en marcha iniciativas de colaboración con quienes estuvieron luchando contra la pandemia.

El esfuerzo y la pasión por seguir ofreciendo el servicio nos llevó a afrontar el reto de satisfacer de manera exitosa las peticiones de nuestros clientes y aprender juntos durante el camino.

El cambio de paradigma del nuevo escenario ha provocado la aceleración de tendencias ya vislumbradas en la prepandemia, inclinando la balanza hacia aquellos puntos que refuerzan la combinación de tecnología, agilidad y eficiencia.

**1. Transformación tecnológica** con fuerte peso de las nuevas posibilidades proporcionadas por la digitalización.

Es necesario reforzar los cimientos tecnológicos que dan soporte a los procesos de atención al cliente, apostando

por herramientas cloud que permitan gestionar incrementos de operaciones realizadas con un esfuerzo razonable, en cualquier canal, y en cualquier ubicación para su prestación. La aplicación de modelos y algoritmos con componentes de inteligencia artificial permiten dar entrada a eficiencias basadas en automatización total o parcial de operaciones masivas que acorten el “time to market” también en la atención final al cliente, y, por tanto, los costes de hacerlo. El binomio “servicio-eficiencia” es un básico para una atención saneada y sostenible.

**2. Omnicanalidad real**, con oferta al cliente de una amplitud de canales por los que pueda interactuar con las compañías indistintamente, con una experiencia uniforme independientemente del canal por el que contacte. Para el cliente no es admisible que existan procedimientos, informaciones o tiempos de resolución diferentes según sea el canal utilizado para interactuar con la empresa. Quiere soluciones, y las quiere ágiles, unificadas, claras y sencillas.

**3. La conjunción de canales** atendidos (por agentes de Contact Center o por comerciales) con desatendidos (automáticos y disponibles en cualquier momento), debe permitir al cliente una accesibilidad y atención continua, con un conocimiento común y con la personalización como requerimiento básico. El tiempo del cliente es escaso, y requiere precisión y agilidad para tener una experiencia unificada y personalizada.

**4. Un centro de atención centrado** en el cliente (con visión customer centric), proactivo, y responsable (del

customer centricity al customer responsibility). Los clientes buscan soluciones en un entorno ágil y personalizado para su journey completo (end-to-end), independientemente de los distintos “grupos actores” que intervienen en la resolución definitiva del servicio solicitado.

Para esto, es necesaria la combinación on-off, es decir, la simbiosis de un servicio humanizado con automatización en equilibrio perfecto. El cliente quiere una atención eficiente, pero también quiere personas que le atiendan cuando así lo requiera.

Ya no es válida la tradicional visión de un servicio de atención al cliente como un mero coste necesario, sino como un vehículo de operación, fidelización y venta integrado con el negocio de una forma real y efectiva, pues así es como lo ve el cliente.

Alinear las ventas y el servicio apoya el objetivo customer centric de brindar experiencias personalizadas que contribuyan a la mejora de resultados comerciales y al alargamiento natural del ciclo de vida de los clientes, incrementando su valor para las empresas.

**5. La analítica de datos** y la profundización del uso de la inteligencia artificial son valores en alza que están llamados a convertirse en los verdaderos disruptores de la atención: las posibilidades ofrecidas por el lenguaje natural y el aprendizaje continuo de los asistentes virtuales serán la gran ayuda en las tareas masivas diarias, apoyados en la base de conocimiento que permita sistematizar, por un lado, los flujos de atención, y por otro, reorientar y acortar procesos con la inclusión de estos algoritmos inteligentes que “enrutan” y ayudan en la toma de decisiones en cada interacción. Esto, unido a las posibilidades para interpretar el sentimiento de los clientes, nos proporcionarán una importante información que la analítica de datos podrá utilizar para retroalimentar la mejora continua y la mitigación de los puntos de dolor de los clientes en sus interacciones con las empresas.

**6. La atención al cliente** como complemento al comercio electrónico creciente.

La pandemia ha demostrado el poder de este tipo de venta global, sin fronteras y sin horarios, donde la



...Alinear las ventas y el servicio apoya el objetivo customer centric de brindar experiencias personalizadas...

comparación entre empresas trasciende sectores y límites geográficos. En la mente del cliente están las empresas más ágiles, y el servicio y el funcionamiento proporcionados por ellos van a subir el listón lo exigido al resto de las compañías con las que trabaja. Cualquier intento de comercio electrónico deberá ir acompañado de las herramientas necesarias para que el servicio de atención pueda interactuar en cualquier momento con el cliente, del mismo modo que el cliente pueda utilizar el autoservicio en cualquiera de los pasos que conlleven sus peticiones. Es decir, el on-off de nuevo y la necesidad del acceso a la información por cualquier canal.

7. Transparencia en la actuación conforme al propósito y valor de marca: reforzar el uso responsable de los datos de los clientes, con un constante equilibrio entre la protección y el incremento de las operaciones comerciales, sin resultar intrusivos y manteniendo sin fisuras la confianza depositada en la empresa para mantener unas tasas de rotación bajas.

Por ello, en Repsol, con una clara estrategia de Digitalización, definida en el Plan Estratégico 2021-2025, una visión transversal del cliente, y el apalancamiento en las tendencias arriba indicadas, nos han impulsado para evolucionar el mundo de la atención hacia una experiencia más completa e integrada en la cadena de valor del cliente, fortaleciendo el engagement en este entorno cambiante, competitivo y exigente en el que nos encontramos.



**David Sánchez de Miguel**  
Director Comercial  
SABIO España

## ¿TENEMOS QUE PONERNOS A DIETA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?

No tengo ninguna duda de la importancia de la dieta para mejorar la Experiencia de Cliente, y de todos los beneficios asociados para las marcas en términos de valor añadido, productividad y rentabilidad, pero eso sí, de una dieta no decorativa, nada de milagros.

Por un lado, según el Índice Anual de la Experiencia de Cliente en Contact Center publicado recientemente por Sabio, sabemos que el 88% de los clientes tiene un canal de contacto preferido para interactuar con las marcas y el 24.5% de los clientes siguen eligiendo el Contact Center, pero sólo 43.3% de los clientes valoran positivamente su experiencia en el Contact Center, habiendo una distancia enorme entre los promedios del pelotón y la distancia con algunas marcas a la cabeza.

Por otro lado, algo que parece obvio, hay elementos de diferenciación competitiva para las organizaciones que acceden a las ventajas de sacar el máximo partido de la mejor tecnología, y aquellas que están en el camino del cambio transformacional a través de soluciones tecnológicas innovadoras van a convertir los Contact Center en centros de alta tecnología y en un activo todavía más estratégico para sus compañías.

El gap entre como los clientes valoran la Experiencia de Cliente en los Contact Center en términos generales, salvo destacadas excepciones, y ser un activo todavía más estratégico para sus compañías es a día de hoy enorme, y la solución para mejorar la Experiencia de Cliente pasa por una dieta basada en la fusión entre digital, tecnología y personas.

**1. Digital:** Nada resulta más frustrante para los clientes que la interrupción de las interacciones entre diferentes canales, y resulta más costoso para las compañías que una omnicalidad sin optimizar

**2. Tecnología:** IA va a estar presente, de una u otra forma, en todas las interacciones con los clientes, y vemos como las soluciones en la nube y la automatización mejora la Experiencia de Cliente a la vez que se reducen costes simplificando muchas de las interacciones que actualmente son gestionadas por personas

**3. Personas.** Los empleados van a marcar la diferencia, por lo que hay que simplificar sus tareas, medir de forma

“ ...La solución para mejorar la Experiencia de Cliente pasa por una dieta basada en la fusión entre digital, tecnología y personas...”

objetiva el impacto generado, conocerlas emocionalmente y reconocerlas profesionalmente

La pregunta por responder, ¿qué dieta hago? Una dieta no decorativa, que no suponga un esfuerzo inaguantable, que se pueda mantener en el tiempo y que no sea sólo la solución tecnológica de moda a la que prestar atención durante dos meses para luego pasar a la siguiente, sin sacarle el máximo partido, ni darle tiempo. Las pautas básicas y estructurales para la gestión de la relación con clientes están cambiando, pero más despacio de lo esperado, y no dar respuesta a tiempo a las necesidades estructurales de gestión de los Contact Center tiene sus consecuencias en la Experiencia de Cliente como vemos en las valoraciones de los clientes en el Sabio Inxex 2021.

El denominador común de la dieta para cualquier organización pasa por conseguir los beneficios máximos dentro de un criterio razonable de esfuerzo e inversión que sea sostenible en el tiempo, y que sea sostenible en el tiempo es la clave. El tiempo es la clave, no importa el objetivo de la dieta, cuando queremos hacer un cambio hay un proceso que no te puedes saltar pasos si quieres hacer cambios sostenibles en el tiempo, porque no hacerlo así es renunciar a obtener los beneficios y la transformación que se consiguen a medio y largo plazo.

Hay factores que pueden hacer aumentar los beneficios de tener una dieta para mejorar la Experiencia de Cliente:

**1. Ayuno.** Reducir los sobreestímulos para centrar el foco en lo que quieres realmente conseguir, y alejarnos de todo lo que nos distrae para concentrarnos en lo realmente importante para lo que queremos hacer. No hacer ayuno hace que cada vez le podamos dedicar menos tiempo a lo importante, y a día de hoy, es raro que le podamos prestar atención de manera constante a la transformación estructural de la Experiencia de Cliente. Hay que cortar con la sobreestimulación de la novedad y la urgencia constante, a la vez que dejar de hacer lo

veníamos haciendo, probablemente lo que mejor sepamos hacer pero que no aporta un valor tangible real, para tener una dieta con lo que sea realmente importante para mejorar la Experiencia de Cliente y Empleado a día de hoy y en los próximos tres años.

**2. Energía.** La dieta que decidamos hacer nos tiene que permitir aumentar la energía disponible para mejorar la toma de decisiones de forma constante y no perder la concentración en la Experiencia de Cliente. A veces pienso que probablemente la persistencia sea el problema de la década, por lo que poco a poco, concentrado en los objetivos, consiguiendo los beneficios asociados, hay que conseguir cosas llamativas y de impacto todos los días.

**3. Suplementación.** La colaboración especializada es clave ya que hay muchas diferencias entre experiencia y la especialización. Por ejemplo, un conductor con 30 años de experiencia no tiene por qué ser buen conductor, probablemente tampoco haya entrenado para mejorar sus capacidades de conducción, como si lo puede hacer un piloto profesional que pueda estar empezando con pocos años al volante, pero con el objetivo de mejorar algo muy específico entrena todos los días de forma efectiva.

El balance de este año, después de estar todos los días en contacto con muchos clientes para identificar oportunidades de mejora en la Experiencia de Cliente, ayudando a elegir tecnologías de futuro y guiando a nuestros clientes en un cambio transformacional a través de soluciones tecnológicas innovadoras y de un equipo de especialistas en CX, vemos enormes elementos de diferenciación competitiva en organizaciones que acceden a las ventajas de sacar el máximo partido de la mejor tecnología, y por eso creemos que lo que va a pasar es que los Contact Center se van a convertir en centros de alta tecnología, y tienen que ser en un activo todavía más estratégico para las compañías a medida que aumente el valor de las interacciones gestionadas por personas.



## DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE

**Raúl Fernández**  
Spain Customer & Digital Services Director  
Sage - Vicepresidente de la AEERC

La transformación digital de las empresas, entendida como un proceso de innovación y cambio en las organizaciones, derivado de la integración de tecnologías y servicios digitales, es una realidad y, en el próximo año, adquirirá todavía un mayor protagonismo. Simplemente hay que tener en cuenta que el Plan de Digitalización de PYMES (iniciativa del Gobierno incluida en el Plan de recuperación, transformación y resiliencia) contempla una inversión pública de 4.656 millones de euros con un impacto directo, en forma de ayudas a la digitalización, de 4.459 millones de euros.

En este proceso irreversible de cambio de la mayor parte de nuestro tejido empresarial, las áreas de relación con el cliente ganan un mayor protagonismo, dado su impacto directo en todos los objetivos básicos de una Compañía (atracción, retención y desarrollo de clientes). La definición de una clara y precisa estrategia de atención al cliente, que consiga mantener “conectados emocionalmente” a los clientes con las marcas, será parte fundamental del éxito de las empresas. Palabras como innovación, automatización, mejora de procesos, formación digital de los agentes seguirán siendo claves en los próximos años.

En este punto, me gustaría destacar varios pilares que permitirán a los Centros de Atención al Cliente seguir evolucionando y avanzando en la atención a clientes y empresas cada vez más digitales:

### **Conectar experiencias, no canales.**

En los próximos años, el paso de una estrategia multicanal a una omnicanal se acelerará, lo que

permitirá tener una visión 360° del cliente y compartir información a través de los diferentes canales. Sin embargo, el punto más significativo será el de poder gestionar la experiencia, de manera consistente, a través de todos los canales, orquestando el “customer journey” basándose en la información del cliente y las necesidades de la compañía, independientemente del canal de elección del cliente. Es en este momento, cuando realmente se habrá implantado una verdadera estrategia omnicanal, en la que el cliente percibe una marca única de empresa y no un canal dentro de una marca.

### **Integración del servicio dentro del producto**

Se rompen las barreras entre lo que se considera

“...una clara y precisa estrategia de atención al cliente, que consiga mantener “conectados emocionalmente” a los clientes con las marcas...”

producto y servicio, integrándose en una única solución al cliente. Los principales puntos a tener en cuenta para el desarrollo de esta integración son:

- Uso masivo de la tecnología e implantación de modelos predictivos, asociados al servicio, que permitan inferir la mejor interacción a tener con cada uno de los clientes.
- Planificación exhaustiva del servicio teniendo la especialización como punto de partida.
- Proactividad en las diferentes comunicaciones.
- Coordinación entre las diferentes áreas de la compañía.
- Cumplimiento estricto de toda la normativa asociada al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)

### Nuevas formas de organización del trabajo.

Una consecuencia de la pandemia ha sido la de crear o, en algunos casos, fomentar o normalizar nuevas formas de organización del trabajo independientemente de la ubicación física. Conceptos como el trabajo en remoto, presencial o “flexiworking” están presentes hoy en día y se deben analizar cuidadosamente para determinar, dentro de cada una de las Organizaciones, cuál será su estrategia futura. Aparte de los criterios más ortodoxos de análisis basados en la relación coste/beneficio, es importante incorporar a la ecuación variables como: impacto en el NPS del empleado (eNPS), posibilidades de captar talento, retención, compromiso, responsabilidad, etc.

Un aspecto importante que afecta al punto anterior son los fondos EU Next Generation que supondrán una gran inyección económica en el impulso de la transformación digital, en todo el territorio, por medio del despliegue de infraestructuras y el 5G. Sin lugar a duda, se producirá una deslocalización del talento lo que generará grandes oportunidades para las personas y las empresas.

### La evolución del técnico hasta convertirse en “genio o youtuber de la atención”

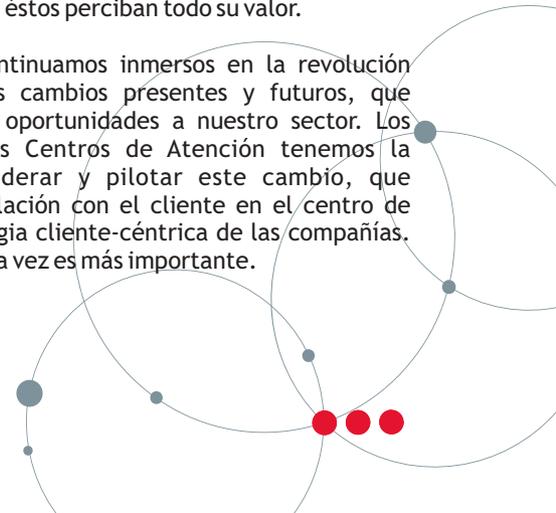
Dentro de un mundo cada vez más global y digital, el papel humano cobra una importancia vital para las

empresas. La transformación digital de las empresas modificará los perfiles actuales en los Centros de Atención al Cliente, y convertirá a nuestros agentes en “youtubers o genios” de la atención, cada uno con especial importancia en las nuevas funciones de los Centros de Contacto.

Empresas cada vez más digitales requerirán una atención cada vez más digital. Los canales de autoservicio seguirán evolucionando y cada vez serán más eficientes y eficaces gracias a la tecnología y al mayor conocimiento del cliente. Muchas de las transacciones, que ahora mismo se realizan por personas, se están automatizando. El papel del “genio de la atención” es y será clave y estará basado en la gestión de aquellas interacciones más complejas, con unas expectativas del cliente muy exigentes que, por lo tanto, requieren una atención humana y personalizada. En este sentido, se requerirán competencias que guíen, asesoren y resuelvan, de manera rápida y eficaz la necesidad del cliente.

Por otro lado, la atención es un proceso de comunicación en los que hay que saber utilizar los canales más adecuados, en cada momento, para llegar a nuestro público objetivo. En este sentido, aparecerá un nuevo perfil 100% digital, similar en funciones a las tareas que realiza un “youtuber” y que tendrá como función principal, dentro de nuestros Centros de Contacto, la de crear contenido, dinamizarlo y hacerlo llegar a nuestros clientes, para que éstos perciban todo su valor.

En definitiva, continuamos inmersos en la revolución 4.0, con grandes cambios presentes y futuros, que generan grandes oportunidades a nuestro sector. Los Directivos de los Centros de Atención tenemos la obligación de liderar y pilotar este cambio, que posicionará la relación con el cliente en el centro de cualquier estrategia cliente-céntrica de las compañías. Nuestra labor cada vez es más importante.





## EL INTRAEMPREDIMIENTO COMO PALANCA CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

**Ángel Uzquiza**  
Director Corporativo de Innovación  
Santalucía

En el contexto actual en el que nos encontramos la mayoría de las organizaciones en proceso y avance hacia una transformación digital y cultural, me gustaría hablaros sobre una de las palancas clave que acelera y acompaña esta evolución: el Intraemprendimiento.

El Intraemprendimiento es un término que cada vez cobra más relevancia en el mundo corporativo y que aporta múltiples beneficios internos y externos a las organizaciones y a sus empleados. Consiste en convertir a los empleados en emprendedores dentro de la empresa e impulsa la creación y generación de nuevas ideas, por parte de los empleados o integrantes de una empresa o institución.

Un buen programa de Intraemprendimiento, es aquel que busca el reconocimiento del talento interno y capacita a los empleados en la adquisición y desarrollo de nuevas competencias, tanto digitales como transformacionales. Se trata de una palanca interna muy potente para el desarrollo de las personas y que acompaña a la transformación en la que vivimos en el día a día.

Por mi experiencia, los empleados que buscan su desarrollo profesional necesitan de proyectos transversales y programas experienciales, en donde la formación y la acción se complementen. El intraemprendimiento, reta a los propios empleados a trabajar en equipo, liderar un desafío específico, normalmente alineado con la innovación en la empresa, y les compromete a defender una solución final, bien trabajada, con rentabilidad y sostenibilidad para el negocio y con visión interna y externa. Se trabaja en

colaboración con ecosistemas externos, tales como startups, emprendedores, universidades, parques científicos, grandes tecnológicas etc... y esto provoca la famosa “salida de la zona de confort” que es tan necesaria para la transformación y el desarrollo.

En Santalucía, disponemos del Programa Santalucía Impulsa Empleados que ya cuenta con 4 ediciones y por nuestra experiencia, he de decir que este tipo de acciones son verdaderamente transformacionales. Aportan mucho valor porque preparan y entrenan a los empleados en metodologías ágiles y convierten en verdaderos protagonistas a personas que muchas veces no tienen visibilidad en las empresas. En estas acciones, sale a relucir el verdadero talento, las

...reconocimiento del talento interno y capacita a los empleados en la adquisición y desarrollo de nuevas competencias...

capacidades personales de los participantes, el liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación a resultados o la resolución de problemas complejos.

El camino hacia un entorno corporativo que sea propicio al intraemprendimiento no es fácil. Asumiendo el apoyo de la dirección, hay que liderar y crear espacios para que los empleados puedan experimentar con libertad y también equivocarse. Además de identificar el talento interno, el intraemprendimiento requiere de capacidades de liderazgo, organización, y desarrollo de iniciativas, digamos que requiere de metodología y de competencias excelentes en cuanto a la gestión de las personas, ya que son estas las que servirán de ejemplo a toda la organización, como embajadores de la transformación tan ansiada. Al cambiar el mindset de estos empleados, son ellos mismos los que abanderan las nuevas formas de trabajo y los nuevos enfoques, y contagian a los demás en su día a día, haciendo que el cambio ocurra.

Un programa de Intraemprendimiento, deberá incorporar retos alineados al desarrollo de proyectos innovadores, acompañarse de profesionales en metodologías ágiles, una buena red de mentores internos y externos, espacios de colaboración diferentes y, sobre todo, conexión con otros ecosistemas externos que aporten valor al programa.

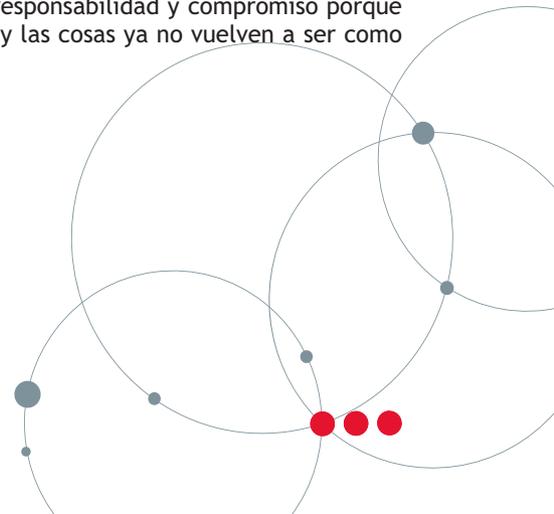
Entre los beneficios que aporta el intraemprendimiento se encuentran la mejora del desempeño y la capacitación de los empleados, el compromiso y la motivación, la creación y generación de nuevos conocimientos, el aumento del rendimiento de la innovación, y el incremento de la productividad y la rentabilidad de la compañía.

Y una vez que los proyectos son expuestos ante la organización, requieren de seguimiento y medición de resultados, herramientas y vehículos de financiación y

capacitación, que sigan impulsando los proyectos para ser desarrollados externamente o implantados e incorporados a la cartera de proyectos de la compañía.

¿Y cómo podemos avanzar los proyectos incubados en el intraemprendimiento?. Hay una solución llamada Venture Builder, que no es más que una factoría que impulsa los proyectos y que aporta capacitación a través de financiación y talento experto, para la creación de un nuevo modelo de negocio o solución empresarial incubada en el intra-emprendimiento. El Venture Builder o factoría de creación de startups y negocios, cada vez está más enlazada a los programas de intraemprendimiento de las corporates porque evolucionan a un nivel superior los proyectos incubados. Es una solución natural de impulso y garantía para los proyectos, que ahora se está convirtiendo en una práctica cada vez más extendida en el mundo empresarial.

En resumen, podemos decir que los programas de Intraemprendimiento son muy ventajosos para provocar y acompañar la transformación de las empresas y recogen todas las ventajas para que esto se produzca. El involucrar a los empleados en la transformación, haciendo que surja de ellos mismos y convirtiéndoles en protagonistas, es una apuesta que garantiza el éxito hacia la evolución y el cambio. Hay que ser valientes para convertir a los empleados en emprendedores y se necesita de alta responsabilidad y compromiso porque el cambio ocurre y las cosas ya no vuelven a ser como antes.





## LA TECNOLOGÍA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR DE LA EXPERIENCIA DEL CONTACT CENTER

**Oscar Sánchez Martínez**  
Experto de Negocio  
Securitas Direct

Hace unas semanas se hizo realidad los primeros viajes espaciales comerciales, no desde la NASA o desde alguna potencia como Rusia o China sino desde empresas privadas como Blue Origin (Jeff Bezos), SpaceX (Elon Musk) o Virgin Galactic (Richard Branson).

Te hace reflexionar cada día sobre la cercanía de la tecnología en nuestra vida, y es aquí cuando surgen en nuestro sector, docenas de empresas tecnológicas que te ofrecen sus cientos de innovaciones para generar miles de casos de uso nuevos, a cuál de ellos más revolucionario y espectacular. Sin embargo, no nos debemos dejar llevar por la emoción sino pensar cual sería el objetivo que transformar y quien será el protagonista del cambio, si nuestros clientes, nuestros agentes o ambos.

Estas nuevas tecnologías deben centrarse en la experiencia de nuestros usuarios, en el caso de los agentes, hoy están cambiando su manera de trabajar y su aporte de valor. Y en los próximos 10 años, como afirma Gartner, cambiará la gestión transaccional del agente por una gestión experiencial de punta a punta. Incluso, por que no, cambiará el perfil y skiles del agente, sufriendo una mayor profesionalización y aumento de sus responsabilidades, aumentará el mix de las soft skills y hard skills.

La automatización y robotización debe ayudar a nuestros agentes a conseguir este reto eliminando tiempos de máquina en las interacciones, como tareas repetitivas, dejando más tiempo de calidad del agente con nuestro

cliente. Al igual que la inteligencia artificial debe recoger la información del cliente y brindar al agente la información necesaria para ser más eficiente en su gestión y aumentar el éxito de la relación con el cliente.

La automatización nos ayudará a hacer frente a cambios drásticos de la demanda e incluso a reducir los tiempos medios de conversación, mejorando la experiencia del cliente como la del agente. Ayudará a los agentes a trabajar más rápida y eficazmente, dejando lo fácil para el bot y lo complicado para el agente. Todo este ámbito nos traerá beneficios como la mejora del First Contact



Resolution, reducción de errores y reducción de los costes de formación o incorporación.

Por ejemplo, mediante Voicebot que mejoren la IVR, además de atender cuestiones sencillas le pueden ofrecer todo el contexto al agente, como una identificación inicial del cliente como de su verdadera necesidad.

Hoy sigue siendo un reto, la gestión de nuestro real time y nuestra omnicanalidad. Aunque llevamos años hablando de esto, es algo que no está superado en la gran mayoría de las empresas. Nos vemos obligados a generar grandes integraciones entre sistemas o apostar por grandes proyectos, largos y costosos. Sin embargo, ya hay tecnologías fáciles para generar este entorno.

Retomando de nuevo el camino de los datos a través de la IA, también podemos poner en marcha análisis de voz y de sentimientos. Nuestros equipos de calidad no tienen la capacidad de monitorizar el 100% de las interacciones, aquí se abre otro punto de innovación que nos permite escuchar, leer e interpretar el 100% de las interacciones del agente, ofreciendo un control captando, incluso, el tono del mensaje. Esta capacidad de realizar un análisis contextual y de sentimientos puede reducir costes de calidad y aumentar el valor del Contact Center, más allá de las encuestas CSAT o de NPS.

La tecnología le brindará al agente un boom de información en tiempo real y ordenada que le ayudará a garantizar esa experiencia, ¿quizás sea necesario un skill más técnico de los agentes? ¿O dotarles de más empowerment para que tomen mejores decisiones?

Este problema a veces se nota cuando el cliente llama a nuestro centro de contacto y nota esas esperas en el que nuestro agente está buscando información o entrando en distintos aplicativos para dar una única respuesta. La tecnología ya tiene soluciones para esto, por lo que nos tendremos que centrar en formar y dotar de más

capacidades a nuestros agentes, acabando en un sistema mixto de agentes:

- **Gestor Universal**, dotado de tecnología y con una navegación conjunta de bots, que sea capaz de dar respuesta a cualquier pregunta del cliente dando alto estándar de satisfacción, proporcionando eficiencias.
- **Gestor Personal**, dotado de tecnología relacional que sumado a la experiencia del agente ofrecerá un gran vínculo emocional al cliente, aumentando el engagement con la compañía, proporcionando diferenciación.

Son distintos modelos, reales, donde nuestros agentes necesitan tener acceso a los datos, pero también al tipo de formación que puede capacitarles para ofrecer más valor estratégico a través de la tecnología. Donde la IA proporcionará una gran diferenciación competitiva.

Como hemos visto, son muchas tecnologías las que pueden hacer más fácil nuestro camino, pero sobre todo úsalas para hacer el bien, y no olvides quien será el actor principal para adecuarlas a su experiencia, nuestro cliente o nuestros agentes.





**Bernard de la Ossa**

Responsable de la Prestación del Servicio Hogar Seguros Lagun Aro

## TELETRABAJAR EN SOLEDAD TELETRABAJO POST COVID

La pandemia, que sigue presente en nuestras vidas, nos va dejando algunos cambios que nos deja. Pensé que quizás serían más profundos en muchos ámbitos de nuestras vidas, pero creo que subestimé la naturaleza humana. Y es que no es fácil adaptarse a nuevas realidades como si nada, al menos no a aquellas que retan a nuestra condición de ser humano.

Y haciendo esta reflexión me encuentro con un fenómeno de los que dicen vino para quedarse: el teletrabajo.

He de reconocer que el haberlo vivido de cerca me ha revelado algunas cosas que no había imaginado y me ha cambiado algunos apriorismos. Sigo afirmándome en que podemos adoptar modelos de teletrabajo buenos para la empresa y para el empleado pero con algunas precauciones que hace un año y medio no hubiera reconocido.

Mucho he visto escrito sobre lo bien que las organizaciones pudimos adaptarnos enviando a plantillas al completo a trabajar desde casa. No he escuchado, de hecho, lo contrario. Parece que fue todo un éxito: fuimos capaces de adaptarnos (las empresas), los hicimos rápido (las empresas), nos mejoró el absentismo, la rotación,... e incluso algunos dicen haber notado mejoras en la productividad. Genial entonces!!

Y aquí es donde empieza mi reflexión, justo donde termina el éxito “aparente” para la empresa y aparece la persona. Sí, la persona; esa que tuvo que coger los

bártulos de un día para otro, que se despidió a trompicones de sus compañeros y empezó a tener una vida laboral en remoto. Quiero hablarte de sus sentimientos, de sus sensaciones, ... porque creo que va a ser determinante hacer cosas de otra manera para que todo salga bien.

Empecemos por el término que se me viene a la cabeza: la SOLEDAD. En mi opinión es quizás el gran “titular” del teletrabajo. Patrocina probablemente, como comentaré, el resto de problemas. Y es que teletrabajar tiene el riesgo de volvernos solitarios. Es evidente que el modelo de teletrabajo elegido condiciona mucho los efectos pero me referiré aquí al caso más extremo (que ya va siendo adoptado en algunas organizaciones y sobre

“...Sigo afirmándome en que podemos adoptar modelos de teletrabajo buenos para la empresa y para el empleado pero con algunas precauciones...”

el que el resto tenemos la mirada puesta), el que supone un teletrabajo casi permanente.

Dicen los expertos que la Soledad provoca que te retraigas, que seas más individualista y menos empático. Aflora aquí precisamente la preocupación que deberíamos tener por nuestras personas. Por cómo la soledad puede afectarles.

Empezaba este artículo hablando de la condición humana y es propio de la misma el que necesitamos relacionarnos con otros, que somos seres sociales (salvo algunas excepciones). Y esto supone que el teletrabajo te afecta como persona, porque corres el riesgo de verte sólo y, no sólo eso, es que los demás también te pueden percibir así y puede que las interacciones social terminen siendo muy diferentes a como las conocíamos.

Conozco muchas experiencias de cerca; desde quien sólo estuvo un mes y medio en teletrabajo o hasta quien sigue estándolo; y quien lo tiene la de forma permanente pero en modalidades de todo tipo: tres días, dos días, meses o incluso de forma permanente... hay de todo. Pero sí parece que hay patrones comunes en todos ellos, la sensación de que me he alejado un poco de todo y que me relaciono de otra manera. Simplemente vernos, ya nos vemos diferente, pues los Teams de turno apenas nos abarcan medio cuerpo (perdiéndose gran parte de la comunicación no verbal).

En nuestros Centros de Contacto, por ejemplo, hay riesgo de que cada agente se convierta en un “ermitaño” y el impacto terminará por trasladarse al resto de compañeros de trabajo y, por supuesto, a a los clientes con los que éste se comunica.

Es obvio que esta soledad exige de una gestión adecuada pues acabará perjudicando a la persona y al negocio.

Así pues, son evidentes los riesgos que comportan para la salud mental. Y, en mi opinión, éste es nuestro gran reto y en el mismo distingo una doble responsabilidad; Ya que el teletrabajo vino para quedarse y más allá del modelo elegido, me centro en la persona: ¿cómo acompañar en todo momento a cada persona para que no caiga en soledad? y ¿cómo detectar si alguien está teniendo



...hay riesgo de que cada agente se convierta en un “ermitaño” y el impacto terminará por trasladarse al resto de compañeros...

problemas de este tipo? Y todo ello para que, además, en segundo plano (lo digo a propósito), no afecte al negocio.

Y detectar, no es fácil, porque lidiamos con un enemigo peligroso, ya que no olvidemos el estigma que cae sobre las enfermedades mentales en este país, lo que hace difícil a veces una correcta detección.

Traigo aquí algunos artículos al respecto de los cientos que plagan la red.

<https://www.dw.com/es/cada-vez-más-solos-el-impacto-de-la-pandemia-en-la-salud-mental/a-56719451>

<https://www.fundacionineco.org/depresion-y-soledad-la-pandemia-de-la-pandemia/>

Primer foco de atención, por tanto, la salud mental de la persona.

Efectos colaterales hay muchos y cada uno de ellos impactará a futuro en las organizaciones que no sepan gestionar correctamente todo ello. El teletrabajo llegó, pero ahora toca adaptarse e idear la forma de lidiar con ellos. A continuación me refiero a los que me llaman más la atención:

- La pérdida de conexión con la empresa, con su cultura y valores.
- Cómo gestionar el conocimiento compartido: ése que a veces se genera en la máquina de café.

- El compañerismo, el hacer equipo. Ese que se construye en las “reuniones informales”.
- Evitar los roces que provoca el (mal) uso del lenguaje escrito o el lenguaje “leído”.
- Las dificultades que genera la conciliación (a veces hay personas que “necesitan” un lugar de trabajo fuera de su casa).
- Lo importante que es podernos juntar para reconocer que tenemos objetivos comunes y también lo importante que es saber que hay equipos de tu empresa que siguen ahí, que los veías y te cruzabas con ellos en la oficina, pero que llevas meses sin saber de ellos. No hay que olvidar que todos compartimos objetivos comunes.
- La reuniones on line: que tengo la impresión de que se terminan multiplicando quizás porque faltan momentos off line.
- La desafección: esa sensación del trabajador que piensa “La empresa no se preocupa de mi”.
- Y hasta el estrés que genera la responsabilidad de conectarte en remoto desde tu casa, que creías un espacio seguro, y en este caso es un punto vulnerable en relación a la ciberseguridad.
- Sin olvidar que trabajar sin presencialidad exige saber liderar sin presencialidad, con el riesgo de que un mal liderazgo pueda convertirse en uno aún peor.

“ ...Crear espacios para hablar de temas que no necesariamente sean de “empresa”. Fomentar esos espacios que sí hay en la presencialidad...”

## CONCLUSIONES

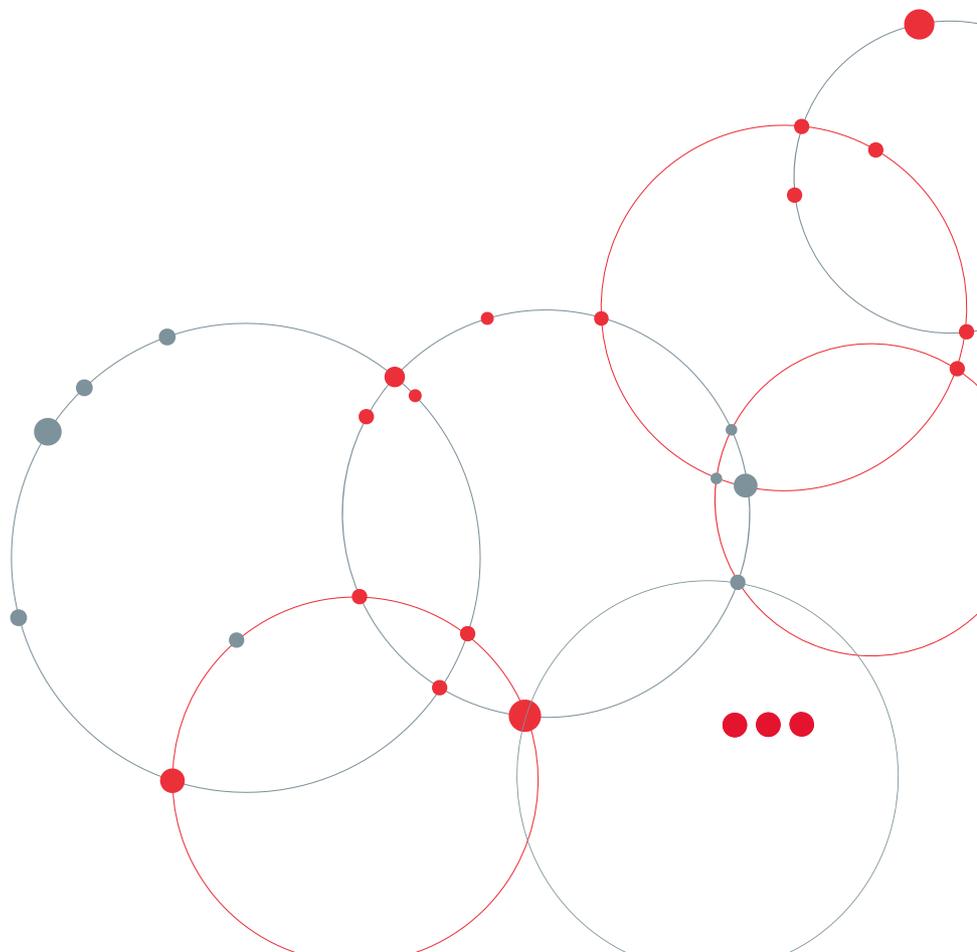
Y si importante es detectar estos problemas, aún más es hacer cambios que nos permitan lidiar con ellos. Por si te fueran útiles, me permito la licencia de compartir contigo algunas ideas que durante este tiempo he visto y oído; las comparto subrayando que las suelta alguien que se reconoce en fase de aprendizaje:

- Es importante combinar el ideal del mix teletrabajo-trabajo presencial (la ideal parece la que mejor se adapte a cada organización y sus personas).
- Hay que cambiar la forma de comunicar y dedicar más tiempo a hacerlo. Una persona fuera de la oficina no puede ser una isla. Hay que hablar aún más de los objetivos compartidos y de todo aquello que le permita respirar empresa.
- Conectar: hay que hablar aún más con las personas. Es importante detectar situaciones de soledad,... hay que preguntar por cómo les afecta el modelo de teletrabajo (no somos todos iguales).
- Aplicar la creatividad para mejorar la participación de las personas: trabajar el “engagement”.
- Construir equipo: Crear espacios para hablar de temas que no necesariamente sean de “empresa”. Fomentar esos espacios que sí hay en la presencialidad y dejar espacio para que las personas puedan relacionarse.
- Usar la tecnología para incorporar nuevas dinámicas de colaboración: haz concursos, replantéate las formaciones de forma que sean más participativas,...

La lista no es sino un boceto rápido de guía hacia un nuevo orden. Debemos seguir pensando porque todo esto acaba de llegar. Mientras tanto, quizás lo más apropiado sea, como decía una gran profesional de esta industria, no olvidarse nunca de un buen consejo que siempre tiene presente: “Diviértete y haz que se Diviertan”.



Asociación Española de Expertos  
en la Relación con Clientes





**David López Pitts**  
Director Comercial y de Marketing  
Sitel Spain

## CUANDO LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO TE DEFINE COMO MARCA

En el mundo tan competitivo de hoy día, en el que la diferenciación entre los productos que se nos ofrecen como consumidores es en muchas ocasiones mínima, no cabe duda de que el factor de que disponen las compañías para despuntar es la CX: ser capaces de ofrecer una experiencia impecable y en línea con las exigencias y las necesidades de sus clientes. A nivel tecnológico, una vez analizado el perfil de consumidor y establecida una hoja de ruta, podríamos decir que esto no es excesivamente complejo. Pero, ¿a nivel humano? ¿Cómo podemos asegurar que las personas encargadas de conectar con el usuario final lo hacen de la forma idónea y ofrecen el servicio que el cliente espera y desea?

En este punto, debemos introducir el concepto de la experiencia del empleado, sin duda un término en auge que cada vez suscita más interés y que se ha establecido ya en el ránking de prioridades de toda empresa líder de CX. Lo cierto es que existe un vínculo innegable entre la experiencia del empleado y la experiencia del cliente.

Para obtener el máximo nivel operativo y retorno de la inversión, las marcas deben primero atender las necesidades de sus empleados y proporcionarles a ellos la mejor experiencia posible en el entorno de trabajo. Solo así conseguirán estar a la vanguardia de la industria, llevando la experiencia del cliente final a su máximo nivel.

En un estudio realizado por Temkin Group, se constató que los empleados de las compañías líderes en CX están

hasta 1,5 veces más comprometidos con la empresa e involucrados en sus actividades que aquellos que trabajan en compañías a la zaga. Del mismo modo, los empleados con un mayor nivel de compromiso con la empresa son más proclives (más de 4 veces) a recomendar la compañía, sus productos o sus servicios, y hasta siete veces más propensos a invitar a su entorno a postularse para un puesto en la empresa.

Al margen de estos datos, lo que está claro es que empleados felices, con sentimiento de pertenencia e involucrados con su compañía, tendrán mejor desempeño y se esforzarán al máximo en su trabajo porque creen en un proyecto común, confían en sus compañeros y managers, y lo que hacen es reconfortante porque su voz tiene peso dentro de la organización.

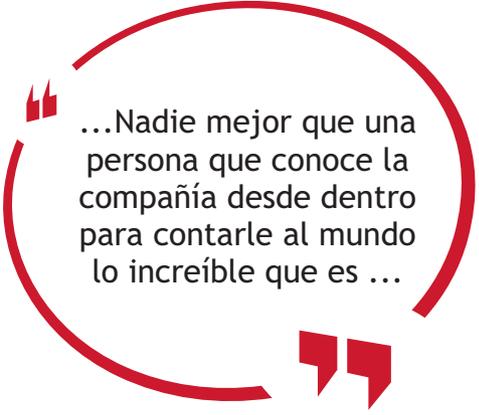
Desde otro punto de vista, el marketing de influencers está a la orden del día. Los consumidores confían cada vez más en la opinión de las personas (en lugar de en los mensajes lanzados directamente por las marcas) a la hora de tomar decisiones de compra. En este sentido, la experiencia del empleado se vuelve más crucial que nunca: ¿por qué no convertir a tus empleados en tus propios embajadores de marca, en tus propios influencers? Nadie mejor que una persona que conoce la compañía desde dentro para contarle al mundo lo increíble que es desde una posición perfectamente informada. Y al mismo tiempo, en el otro extremo de la balanza, nada peor que un empleado tan descontento con su compañía que se convierte en su mayor crítico.

Dicho todo esto, ¿por dónde empezar cuando queremos comenzar a poner el foco en nuestros empleados? En Sitel Group nos hicimos esta misma pregunta hace ya más de 3 años. Así, y tras muchas sesiones de ideas y muchas horas de desarrollo, nació Sitel MAX (My Associate eXperience, o Mi Experiencia como Empleado), nuestro programa de engagement de empleados.

Históricamente, nuestro sector ha sido descrito como puramente transaccional. El foco estaba en la optimización y maximización de los volúmenes de ventas e interacciones, sin establecer relaciones con las personas y sin que estas formasen parte de las decisiones de la compañía. Con Sitel MAX invitamos a nuestros empleados a ser partícipes y tomar un rol activo, compartir opiniones, discutir ideas y ofrecer su perspectiva respecto a la dirección futura del servicio e incluso de la empresa. Cuando ponemos a las personas en el centro del relato de la marca, nos acercamos a ellas y a nuestros clientes y los consumidores.

En el tiempo que lleva implementado nuestro programa de experiencia del empleado hemos hecho un inmenso progreso global en métricas como el eNPS, así como en los resultados de encuestas internas de satisfacción. Del mismo modo, somos más capaces de detectar el talento dentro de nuestra organización y promover el desarrollo profesional de los empleados dentro de la compañía. Hemos desarrollado herramientas e iniciativas y detectado puntos de mejora basados en el feedback de nuestros empleados, tanto dentro de las operaciones como en los distintos departamentos de soporte.

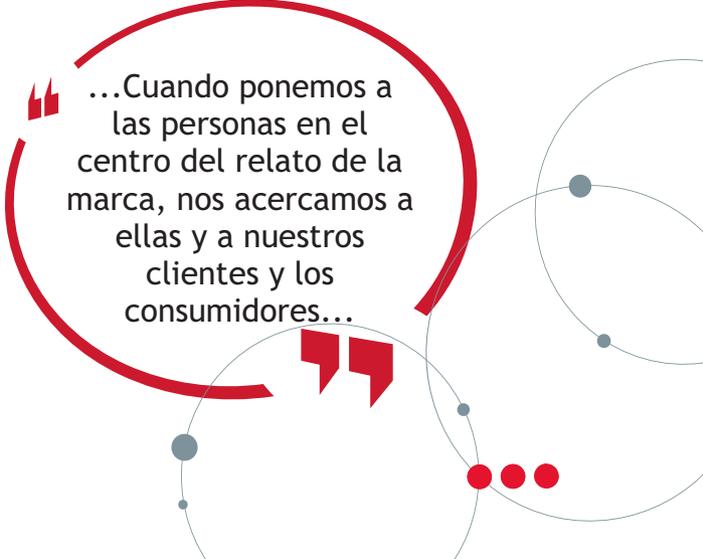
El retorno de invertir en la experiencia de las personas que trabajan en nuestra compañía no podría ser más claro, gratificante e integral: empleados satisfechos, felices y comprometidos con su trabajo; una compañía mucho más alineada con las necesidades de las personas que la conforman, y por lo tanto más eficaz y optimizada; una experiencia de cliente mejorada puesto que está respaldada por los valores y cultura de la empresa y por un equipo motivado. En este sentido, tras meses de



...Nadie mejor que una persona que conoce la compañía desde dentro para contarle al mundo lo increíble que es ...

enorme desgaste profesional a causa de la pandemia, el término burnout resuena con fuerza, y los trabajadores buscan compañías que les ofrezcan beneficios tangibles, un salario emocional y posibilidades de crecimiento.

Este 2022 deberá ser el año en el que las compañías apuesten de una vez por todas por implementar este tipo de iniciativas si realmente quieren mantener o mejorar su situación a largo plazo. El talento es finito, y cada vez cuesta más identificarlo y conseguirlo. Si optan por ignorarlo, se verán poco a poco relegadas a la cola del sector... ¡que comiencen los juegos del calamar.



...Cuando ponemos a las personas en el centro del relato de la marca, nos acercamos a ellas y a nuestros clientes y los consumidores...



**Agustí Molías**  
Director General  
Contact Center Institute - Smartcex

## LO MÁS RELEVANTE Y TRANSFORMACIONAL

Más que hablar de tendencias quiero hablar de lo importante; de las personas. Considero que son lo más relevante y transformacional. Hay una frase que más o menos dice así “Los empleados son personas, los clientes son personas, por lo que las compañías que no sepan relacionarse con las personas tienen un futuro gris” y es tan cierto, como que lo que diferencia a una compañía de otra del mismo sector, son las personas porque son las que logran construir y trasladar el valor de nuestros servicios o productos a quien paga nuestras nóminas y dan sentido al modelo de negocio, los clientes.

Lo tengo tan claro porque trabajo en una organización cuyo propósito es ayudar a construir un mundo mejor poniendo a las personas en el centro de las empresas. Para nosotros las palabras cliente, empleado, paciente, usuario, ciudadano, manager,..., son solo etiquetas para una persona y cuando esa convicción se sitúa de verdad en la forma de hacer de la gente del equipo cuando nadie las ve, hay cambios tan profundos y relevantes que puedo lograr que no haga falta retener al talento, porque ¿recuerdas la última vez que al regresar para casa después de un día duro en el trabajo, lo hacías satisfecho pensando algo así como “ha sido difícil pero hoy hemos estado bien...bien no, fantásticos!!!”.

Salvo raras excepciones, todos queremos hacer bien nuestro trabajo, notar esa satisfacción y ser reconocidos por ello y siempre me ha sorprendido que parece que nuestras organizaciones estén pensadas y diseñadas para que esto ocurra la menor de las ocasiones y si finalmente sucede, pase lo más discretamente posible, en cambio,

cuando triunfan los frenos, creencias o hábitos y fracasa en talento, se pone foco para ilustrar lo pésimo de salir del marco de actuación.

Muchos ya me habéis escuchado decir, porque no me canso de repetirlo, que los Contact Center, en cualquiera de sus acepciones, somos máquinas de zombieficar a las personas que trabajan en nuestros equipos, porque contratamos a personas inteligentes, formadas y con ganas de desarrollarse y les decimos que hacer, decir, como y cuando, 10/14 veces a la hora durante toda la jornada, día tras día, para luego nos lamentamos por no encontrar las personas adecuadas para realizar servicios que tratan con lo más importante de cualquier compañía, sus clientes.

Pues bien, pongo luz en que esa opción tiene los días contados y que las compañías, áreas, departamentos, ..., de relación con el cliente, donde inexorablemente el principal activo son las personas que trabajan en ellos, que no sea capaz de lograr que sus miembros pongan en acción el talento del que disponen y que de tanto en tanto retornen a su casa con la sonrisa simple en su rostro por esa satisfacción cumplida, tienen un futuro gris...oscuro.

Los “must” que debemos de tener con el talent, las personas son:

**1. Employee Experience.** “Si el cliente es el corazón de tu empresa, tus empleados son la sangre” Katie Stabler  
Es evidente que es una de las tendencias en el ámbito de personas y esto se explica porque es la forma de resolver

la gran necesidad de los departamentos de RRHH/Personas de

a. Contar con una metodología para corregir las deficiencias y contextos de partida donde se primaba los Recursos sobre los Humanos, en donde se tratan a los empleados como números y elementos a sustituir en caso necesario.

b. Encontrar la forma de hablar de indicadores de negocio, ya que siempre se ha acusado a esta área de quedar lejos del negocio, y si bien, esa aseveración no es cierta, sí lo es que el foco es habitualmente reactivo, centrado en dar respuesta a las necesidades. Ahora es el “momento” para que las áreas de Personas se sitúen en la posición de relevancia en las organizaciones, y una de las mejores formas es desarrollar políticas de Experiencia de Empleado, porque permite cambiar el foco de atender al poder o autoridad a conocer y resolver las necesidades que hacen de nuestra organización lo que es.

**Advertencia:** Parece que podemos correr el riesgo de decidir abordar la EX replicando lo que funciona en la CX, pero amigos, un empleado tiene poco que ver con un cliente, tanto por la vinculación, expectativas, necesidades, impacto en la vida familiar y tantos otros aspectos, por lo que si bien alguna herramienta puede ser muy útil, el global de la estrategia debe de ser, por necesidad, diferente.

**2. Reskilling.** “Aprender es como remar contra corriente: en cuanto se deja, se retrocede”. Edward Benjamin Britten.

Otra de las grandes tendencias. Todo cambia, el cliente, nuestro modelo de negocio, la forma de relacionarnos, nuestras expectativas tanto como cliente como empleado.

Esto nos demanda a todos actualizarnos para no ser cada día un poco menos relevantes.

Debe de existir el autoaprendizaje, como parte imprescindible, pero las empresas tenemos un papel esencial, somos el nuevo educador, tenemos los recursos, las personas y sobre todo tenemos el interés, ya que cualquier compañía que no lo tenga en sus prioridades, no logrará la adaptación e innovación que ahora se nos requiere.

Debemos de activar programas de desarrollo con especial cuidado que estos se alineen con la estrategia de negocio y podamos reconocer el impacto en los indicadores clave de hacer dinero, ahorrar dinero o mejorar marca. Si no lo logramos no podremos disponer del presupuesto necesario para lograr la recapacitación de nuestros equipos.

**Advertencia:** Esto no va de cantidad sino de oportunidad, corremos el riesgo de poner el aprendizaje en la misma caja que el consumo de Netflix, pero no aprendemos igual que vemos una serie, ya que lo uno es pasivo y lo hacemos para desconectar, y el aprendizaje es activo, conlleva tiempo y esfuerzo.

**3. Transito del Talento.** “Viaja: El dinero se recupera, el tiempo no”.

Todos oímos y hablamos de la retención del talento, los que molan lo hacen de la fidelización del talento, pero yo tengo una visión muy personal sobre este tema.

En las fechas que escribo este artículo está apareciendo un nuevo fenómeno que han llamado “La Gran Renuncia”, y es que casi cuatro millones de trabajadores, el 2.7% de la fuerza laboral de Estados Unidos, dejaron sus puestos en solo un mes, abril pasado.

Este dato alumbra algo evidente y que después de la pausa en nuestras vidas que ha supuesto la pandemia, las personas hemos tenido tiempo para pensar en nosotros y hemos alcanzado alguna certeza que nos lleva a incluir cambios en nuestras vidas.

Con nuestras vidas profesionales nos pasa un poco lo mismo que nos pasa cuando salimos de viaje, esto no va del destino, sino de lo disfrutamos en el viaje.

Creo firmemente, que las organizaciones nos tenemos que preparar para aceptar que la entrada y salida de nuestros profesionales es natural y positiva, ya que una salida da la oportunidad de una nueva entrada y cada persona que pasa por nuestros equipos deja su conocimiento, talento e impronta, y esto nos hace evolucionar y mejorar, que es de lo que va nuestra vida organizacional. Aprovechemos las personas mientras formen parte de nuestro equipo y cuando la “magia” se acaba, celebremos los que hemos aprendido y lo que nos llegara, al fin al cabo, es un viaje, ¿verdad?



**Alejandro González Bedoya**  
Director General  
Stream Mobile

Camino del segundo año de pandemia mundial, y haciendo retrospectiva, hemos podido observar cómo lo que antes parecía imposible, ahora ha sido posible. Situaciones diarias que eran impensables las hemos aceptado con normalidad, incluso no nos acordamos como eran antes. Hemos asumido, con naturalidad, un profundo cambio personal y profesional, que de habérselo dicho antes, nadie lo hubiese creído.

El paradigma holístico que vivimos en estos momentos ha producido un cambio tan grande en la humanidad, que difícilmente se volverá a producir.

**La pregunta que muchos nos hacemos es, ¿y ahora qué?**

Resulta paradójico cómo hace algo más de año y medio, después del confinamiento, el teletrabajo parecía el modelo de trabajo del futuro. Nos habíamos adelantado años a una situación deseada para muchos, imposible para otros, y que, actualmente, parece haber dejado de interesar a la gran mayoría.

Los últimos informes hablan del desplome del teletrabajo. Incluso ya tenemos fechas estimadas de la vuelta al trabajo presencial en las grandes compañías. Entonces... ¿de qué ha servido tanto esfuerzo? Las empresas hemos invertido mucho en modelos de teletrabajo, no sólo hablo de dinero, hemos invertido en hacer todo lo posible para sentir al trabajador cerca, aunque estuviera en su casa a muchos kilómetros; sin embargo, el desgaste acumulado en estos casi dos años amenaza con propiciar, desde mi punto de vista, que esta gran inversión se pierda por el camino.

## 2022 ¿Y AHORA QUÉ?

Mi percepción es que hay un gran Síndrome de Estocolmo en toda la sociedad, incluso tengo la sensación de que hay personas que echan en falta los atascos, las colas, etc. Es posible que sea un estado distorsionado por el ansia de volver a la situación pre-pandemia o por el hartazgo de la sociedad a la vida de los dos últimos años, pero la realidad es que está pasando.

El ser humano no está “programado” para estar aislado, el teletrabajo mantenido en el tiempo acaba derivando en una necesidad de estar acompañado, de trabajar codo con codo, literalmente. El ambiente laboral, los compañeros, los cafés, todo es mucho mejor si se hace en buena compañía. Después de tanto tiempo parece que

Los últimos informes hablan del desplome del teletrabajo. Incluso ya tenemos fechas estimadas de la vuelta al trabajo presencial en las grandes compañías

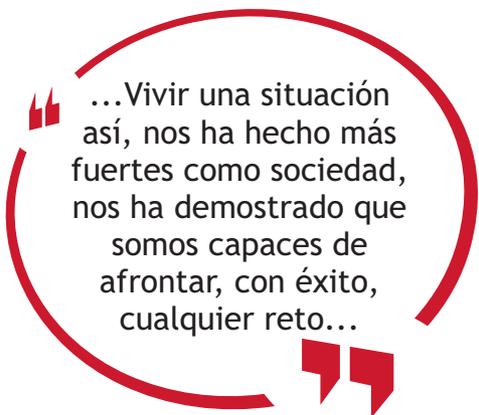
quienes no estábamos preparados para el teletrabajo somos los propios trabajadores, aunque es cierto que todos queremos tener la posibilidad de elegir, esa libertad de poder hacerlo cuando queramos es lo que genera mayor satisfacción

A pesar de todo, ¿hemos aprendido algo?, por supuesto que sí, mucho, diría yo, tanto a nivel personal como profesional.

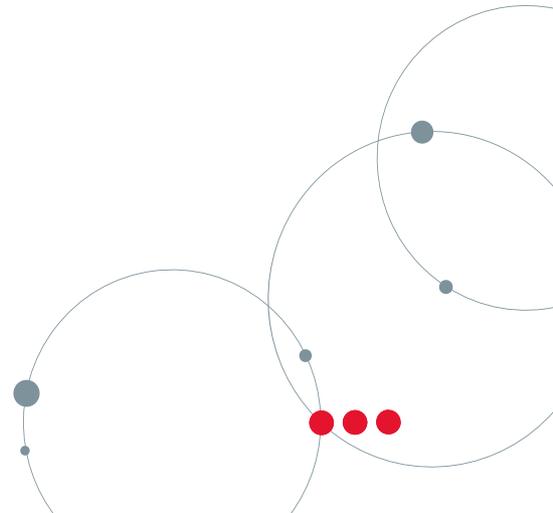
Ver cómo se han adaptado los niños o cómo se han tenido que digitalizar nuestros mayores nos debe llenar de orgullo a todos. Hemos visto cómo podemos, con una simple llamada, solucionar un problema médico y no saturar las urgencias de los hospitales, o realizar una gestión on line de casi cualquier trámite, hemos aprendido a valorar lo más importante y nos hemos demostrado que no necesitamos tanto para poder vivir y ser felices.

Jamás olvidare el mes de marzo de 2020. En dos semanas realizamos el trabajo de meses, incluso años, y conseguimos, no solo nosotros, sino muchas compañías, enviar a un gran porcentaje de trabajadores a sus casas. Vivir una situación así, nos ha hecho más fuertes como sociedad, nos ha demostrado que somos capaces de afrontar, con éxito, cualquier reto.

¿Qué podemos esperar entonces del 2022?, Sin duda, va a ser el año de la recuperación, empresas y personas debemos hacer una profunda reflexión sobre todo lo aprendido y enfocar el 2022 como un año de crecimiento a todos los niveles, personal y profesionalmente, y demostrar una vez más, que como sociedad somos imparables.



...Vivir una situación así, nos ha hecho más fuertes como sociedad, nos ha demostrado que somos capaces de afrontar, con éxito, cualquier reto...





**Juan Brun**  
General Manager Spain y Portugal Cluster  
Transcom

## ECOMMERCE, PERSONAS Y PROCESOS. EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA

El comercio electrónico se ha convertido en una de las palancas más relevantes para aumentar las ventas en muchos sectores de la economía de nuestro país y del mundo en general.

Según el informe de la Comisión Nacional de los Mercados y Competencia, las ventas de productos en entornos digitales marcaron en 2020 un nuevo récord, superando en España los 51.600 millones de euros, un 5,8% más que el año anterior. Su evolución en 2021 no es diferente. Según la misma fuente, el comercio electrónico superó en España los 12.400 millones de euros en el primer trimestre de 2021, casi un 2% más que el año anterior. Si bien lo relacionado con el turismo ha sufrido un importante retroceso en el comercio electrónico por razones obvias, seguro recuperable más adelante, los supermercados doblaron su facturación por este medio frente a las cifras del primer trimestre del 2020.

Es evidente que además de la pandemia, todos nosotros como consumidores hemos tenido mucho que ver en la evolución de esta tendencia. La total y absoluta penetración del Smartphone en nuestra actividad diaria junto con nuestra presencia en redes sociales, además de un estilo de vida cada vez más digital, donde el pago por móvil gana relevancia frente al uso de efectivo en algunas compras, han sido los elementos clave en todo este proceso.

Ante este escenario la pregunta es, cómo la experiencia del cliente se puede convertir en un factor diferenciador para aquellas empresas que han decidido apostar

intensamente por el comercio electrónico. Desde mi punto de vista, **la experiencia del cliente es uno de los factores diferenciales, sino el más diferencial, entre todos los que influyen en el entorno competitivo de las compañías cuando de lo que hablamos es de incrementar las ventas mientras incrementamos al mismo tiempo la satisfacción de quienes confían en ellas.**

**Dentro del concepto experiencia del cliente, además del producto propiamente dicho, hay dos elementos donde una marca puede construir su diferencia: los procesos y las personas.**

En cuanto a los procesos, no cabe duda que su buen diseño contribuye enormemente a que el cliente participe en el momento de la prospección y compra, no como un sujeto pasivo sino como un actor clave en el centro de la acción decidiendo en todo momento cuál es su siguiente paso. En este sentido, hay un universo de soluciones tecnológicas que pueden cambiar o adaptar la forma en la que las marcas y los clientes se relacionan entre sí, combinando los canales y haciendo que cada uno de ellos esté disponible cuando el cliente lo necesite. Conceptos como los asistentes virtuales permiten una respuesta inicial prácticamente inmediata mientras canales de mensajería como Whatsapp o Messenger, pueden adaptarse al ritmo de comunicación del propio cliente llegado el caso.

En cuanto a las personas, en un entorno donde se tiende cada vez más a la hiperespecialización, al conocimiento

profundo de los productos, y donde las cuestiones más triviales pueden resolverse de forma sencilla y ágil a través de soluciones de automatización, es donde el talento humano cobra especial importancia y donde un muy buen conocimiento del producto en todo su alcance, puede suponer un gran valor diferencial y convertir a las personas que hablan con los clientes a través de los distintos canales a su disposición, en verdaderos embajadores de la marca, ayudando con su intervención a fidelizarlos y con ello a incrementar las ventas hoy y en el futuro.

Teniendo lo anterior en mente, el éxito en la combinación de todos estos factores se produce, en mi opinión, cuando existe un equipo que conecta los procesos y las personas con el cliente final, a través del producto, a través de un profundo análisis del pasillo de cliente, y del análisis de cómo el contenido que se quiere hacer llegar al cliente puede generar información a través de los sistemas con los que este interactúa en cada momento para retroalimentar y mejorar el propio proceso de compra.

**En definitiva, el diseño de la experiencia es algo que cada vez más está ligado indisolublemente al producto y en contextos económicos como el actual esta unión adquiere mayor relevancia. Hoy, experiencia y producto son ya uno y si el cliente se identifica con la marca, y su experiencia es positiva, más tarde o más temprano acabará comprando.** Quedan atrás los momentos en los que la falta de oferta, variedad o calidad en los productos hacía que la experiencia fuese algo menos importante a la hora de elegir qué comprar y a quién dirigirse para hacerlo. A día de hoy, aspectos como el momento en que el cliente es consciente de la existencia de la marca, cómo busca información y hace preguntas, cómo interacciona con ella en el momento de la compra y sobre todo el servicio que recibe cuando las cosas no han ido como debían y hay que resolver alguna incidencia, no pueden dejarse al libre albedrío y es antes donde conviene hacerse las preguntas adecuadas.



...el diseño de la experiencia es algo que cada vez más está ligado indisolublemente al producto...

Cuando hablamos de experiencia del cliente, ¿Tengo claro el alcance del reto que estoy abordando, hasta dónde lo quiero llevar y lo que es más importante, en cuánto tiempo? ¿Dispongo del equipo humano adecuado para ello? ¿Está mi tecnología adaptada y será flexible y escalable llegado el momento? ¿Cómo identifico y cómo quiero hacer llegar a mis clientes la información que ellos consideran relevante en cada momento para dar su siguiente paso? ¿Cómo visualizo el momento de compra en el que mis clientes se encuentran cómodos? ¿Cómo puedo seguir en contacto con el cliente una vez ha comenzado a disfrutar del producto? ¿Cómo trabajo con los distintos departamentos en mi compañía para que la complejidad se quede en interno mientras el cliente disfruta de una experiencia única? En resumen, ¿cómo puedo ofrecer un producto único y mantener a mis clientes pendientes del siguiente lanzamiento?

Las respuestas a estas preguntas, entre otras, serán lo que identifique en cada caso, cómo la combinación de personas y procesos en torno a un producto puede convertirse en relevante para la experiencia del cliente y el hecho de contar con el asesoramiento de un socio experto puede ser clave para maximizar el esfuerzo colectivo y aumentar las ventas. Porque además de los productos, los procesos y la tecnología, son las personas las que aún marcan la diferencia.



**Alejandro Vigil Casco**  
Vocal AEERC. CEO  
Triangle Solutions

Hace más de un año y medio desde que comenzó la pandemia, apuntábamos algunos retos a los que se enfrentaban las organizaciones, entre los que incluíamos, la necesidad de fomentar una cultura ágil, que permita a las empresas adaptarse y tener éxito en entornos VUCA y la implantación del teletrabajo, al parecer, nueva forma de trabajar.

En 2019 sólo el 4,8% de los trabajadores disfrutaban del teletrabajo en España según datos del INE. Cifras muy lejos de otros países como Finlandia, con un 13,3% o Países Bajos, con un 14%.

Sin embargo, antes ya existía otra metodología de trabajo: el smart working, que va mucho más allá de trabajar en remoto.

El Smart working es una filosofía de empresa que se basa en ofrecer a los trabajadores flexibilidad y autonomía tanto en la elección del lugar de trabajo, como el tiempo y las herramientas y que requiere de una mayor responsabilidad sobre los resultados. Aquí lo importante es llegar a los objetivos que defina la compañía, y no tanto el control y monitorización de tiempos y tareas.

Antes del Coronavirus, sólo el 27% de las empresas españolas habían implantado el smart working. Era una herramienta poco utilizada que permitía ser más ágiles y eficientes, poder conciliar la vida personal y profesional, sin renunciar al cumplimiento de objetivos ni a la calidad de los trabajos, retener y captar talento en lugares distintos a los centros habituales de trabajo, etc. pero

## TELETRABAJO... Y ¿AHORA QUÉ?

que por nuestra experiencia requería de dos elementos necesarios, que si bien no garantizan el éxito, al menos si minimizan las posibilidades de fracaso: una madurez de los profesionales y las organizaciones y contar con herramientas e indicadores que permitan el seguimiento de proyectos, medición de resultados, la correcta evaluación del desempeño “a distancia” que den respuesta a 5 aspectos relevantes a tener en cuenta en su implantación, como son:

1. **La Cultura**, su ADN propio, su forma de ser, hacer, vestir, hablar, su misión... que no se aprende leyéndolo en la web o en la intranet, sino que se inyecta en cada trabajador a través de la observación. Es como la educación de los hijos, que aprenden observando y con el ejemplo, y así se conforman los valores, competencias y habilidades propias.
2. **El Trabajo en equipo**: Si la cultura es importante, no menos es el trabajo en equipo. Una empresa no es una suma agregada de recursos, sino cómo se unen e interactúan como una única orquesta. Los grandes directores son capaces de que sus equipos trabajen con un objetivo compartido, al mismo ritmo, se entiendan y sumen más que la suma aritmética de sus valores.
3. **El Engagement**: El sentido de pertenencia a un grupo, a una familia. ¿Podríamos tener esa misma relación a través de una pantalla 1 o 2 veces a la semana con nuestra familia, con nuestra pareja, con nuestros hijos o nuestros padres, tan solo durante 3 meses, sin que influyese en sus sentimientos y afecto?. Es evidente que

no. Somos personas, somos animales sociales, necesitamos vernos, sentirnos, comunicarnos, relacionarnos.

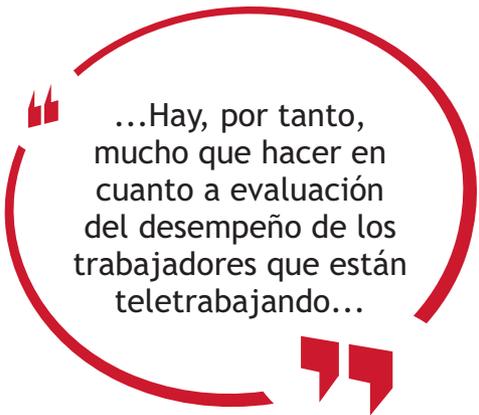
4. **La Evaluación del desempeño:** Dispone la organización de un buen sistema de medición y evaluación a través de indicadores, y no solo de las tareas, sino de elementos más complejos como son las competencias que tan necesarias son en el desarrollo profesional en todos los puestos de trabajo. ¿Cómo se va a medir la evaluación del desempeño?, ¿Cómo dar feedback si no presenciamos como se ejecuta el trabajo?

5. **La Salud:** Este cambio en la forma de trabajar ha de acompañarse con otras medidas que compensen posibles efectos perniciosos para la salud de los trabajadores, y no me refiero a efectos físicos, sino más bien psicológicos que puedan afectar a la pérdida de habilidades, comunicación, presentaciones en publico, rutinas, por ejemplo, levantarse, vestirse, “arreglarse”, cumplir unos horarios, separar la vida profesional de la familiar, etc.

Pero ¿que ha ocurrido y cual ha sido la experiencia de esta modalidad de trabajo impuesta por el COVID-19 un año más tarde?

Según una encuesta de factorialrh.es, el software de recursos humanos, realizada a 100 empresas, tan solo un 27% afirma medir la productividad tomando como base la medición del cumplimiento de objetivos, y un 42% lo hace según las tareas realizadas. Hay, por tanto, mucho que hacer en cuanto a evaluación del desempeño de los trabajadores que están teletrabajando.

Otro estudio realizado por la agencia AxiCom indica que las razones que más motivan del teletrabajo son evitar los desplazamientos (86%), aprovechar más el tiempo



...Hay, por tanto, mucho que hacer en cuanto a evaluación del desempeño de los trabajadores que están teletrabajando...

(63%) y madrugar menos (51%). Por delante de la conciliación familiar y laboral (44%), poder comer comida casera (31%) y disfrutar de más tiempo libre (19%).

El estudio también indica aquellos aspectos que echan más de menos los trabajadores, entre los que destacan la socialización y el ambiente de oficina (63%), la falta de desconexión mental (61%) y la dificultad para finalizar la jornada laboral (57%).

Es evidente que el el COVID-19 a influido en las relaciones laborales de este ultimo año, acelerando, por fuerza, la implantación del teletrabajo y abriendo las puertas a la implantación del smart working como herramienta de gestión en un entorno cada vez más VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo, que exige a las organizaciones herramientas de medición por objetivos y establecimiento de canales de socialización e interconexión, a los empleados una mayor responsabilidad sobre sus resultados y a la administración la flexibilización de la legislación que incentive esta modalidad de trabajo en beneficio de trabajadores y empresa. ¿Lo conseguiremos? Lo veremos en los próximos años.



**Maria José Basanta Felpeto**  
Directora Corporativa de Experiencia Cliente  
Vithas

## LA EXPERIENCIA CLIENTE ES TENDENCIA

Cuando se define el servicio de atención al cliente de una empresa se hace pensando en la captación y sobre todo en la fidelización del usuario, por tanto, en la experiencia que van a vivir los clientes. El ámbito de responsabilidad implica a toda la organización y deberá estar apoyado el plan de CX por la dirección general de tu empresa. Estarás transformando tu compañía desde dentro y debes estar dispuesto a asumir los retos que implica: revisar procesos, adaptar la tecnología, redefinir los espacios y por supuesto trabajar el cambio cultural hacia la orientación a mejorar la experiencia cliente. Todo ello conlleva inversión en tecnología y sistemas de información.

La mayoría de las ventajas racionales básicas que ofrecen las empresas, el cliente ya las da por hecho, la diferenciación está en la experiencia cliente.

En el momento de definir la estrategia es muy importante conocer el estado de situación del que partes. Saber qué esperan los clientes de tu servicio y alinear a todas las áreas para conseguir el objetivo común: la excelencia ofrecida como un básico, y mejorar la experiencia percibida como estratégico. Ya no es suficiente con cumplir el procedimiento de calidad, el procedimiento debe estar orientado a cumplir las expectativas de los usuarios. Lo más conveniente es no presuponer que lo sabes todo. A menudo estamos sesgados por nuestra posición en la organización junto con la información intrínseca al negocio que manejamos cada día, debes realizar el estudio previo de forma exhaustiva: escuchar la voz del cliente. Existe una máxima, si diseñas el

servicio con un camino del cliente complejo fallarás en la experiencia que tendrán tus usuarios. Si la competencia ofrece el mismo producto, más simple, más accesible, y garantizando la seguridad del servicio estás potenciando el riesgo de fuga de clientes. Medir experiencia supone partir del viaje del cliente para entender lo que vive y siente a lo largo de su recorrido en el proceso que has definido.

Llevamos años recogiendo y analizando la voz del cliente en los centros de relación cliente o contact center, la tecnología nos permite extraer información a partir del análisis de las conversaciones almacenadas en los sistemas de grabación. Apoyados con encuestas a nuestros clientes y midiendo indicadores clave que nos permiten conocer cómo evolucionamos en índices de satisfacción y fidelización, no obstante ¿Somos capaces las organizaciones de reaccionar rápido?

El reto siempre será tener la capacidad de mantener vivo un plan de mejora continua en el que estén involucradas todas las áreas y poniendo al cliente en el centro de las decisiones. Son los centros de relación cliente clave para conocer si estamos cumpliendo las expectativas. Millones de conversaciones al año con nuestros pacientes nos dan la información en Vithas de qué aspectos son los que hay que priorizar en experiencia cliente en sector salud: compromiso con la gestión del tiempo de los pacientes, accesibilidad en todos los canales, y un trato excelente que incluya la información detallada de los aspectos que afecten al cuidado de la salud de pacientes e información a familiares.

La metodología de trabajo debe acompañar al plan de acción: definir, medir, analizar, mejorar y controlar que las soluciones están teniendo efecto, y toda esta información la puedes extraer de tu centro de relación cliente o contact center si enfocas este proyecto con ese enfoque proactivo. La mejor forma de abordar los proyectos de experiencia cliente es mediante metodologías ágiles teniendo la predisposición, la mentalidad adecuada y la organización orientada a este tipo de metodologías. La flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.

La tendencia y la diferenciación más que nunca es generar experiencias únicas en las que los clientes se sientan escuchados, y atendidos de una manera personalizada en un momento en el que los consumidores contamos con más información que nunca. En cada caso debemos ser capaces de adaptarnos a las necesidades que nos demanden nuestros usuarios, que toman decisiones rápidas dependiendo de su propio entorno físico o geográfico (geolocalización), de su estado de ánimo y del tiempo que tiene para interactuar con cada servicio, y por supuesto, habiendo visto las opiniones en redes de otros clientes. La atención a los clientes es la más potente y mejor campaña de marketing de una empresa. Las opiniones suelen aparecer como comentarios públicos bajo las publicaciones en redes sociales, y los equipos de atención al cliente están aprovechando la oportunidad para identificarlas y ofrecer respuestas públicas y personalizadas. Cuando algo se ha vivido en positivo se comparte casi siempre, y cuando no, también. La respuesta en redes sociales debe estar orientada a la resolución, no solamente a la escucha activa. Aprovechar la potencia de poder informar o compartir los básicos de tus procedimientos en redes preservando la confidencialidad por supuesto del usuario o paciente en nuestro caso.

La tendencia es que las empresas están prestando más atención a redes sociales y a las interacciones más humanas (conversaciones activas a través de mensajes personalizados), y adoptando un tono más informal y el uso de emojis. Los chatbots en sector salud no podrán sustituir las interacciones con humanos justo por el tipo de sector en el que el asesoramiento en cuestiones de salud se busca que sea personalizado y entregado por un asesor y gestor experto como concepto de confianza.

Gartner predice que para el 2022, el 72% de las interacciones con los clientes implicarán tecnologías emergentes como la mensajería instantánea, las aplicaciones móviles o los chatbots. Con el crecimiento de la tecnología digital y la utilización de nuevos canales de comunicación, la experiencia del cliente cambia por completo y ahora las empresas debemos trabajar más que nunca en una relación omnicanal para atender con rapidez y eficacia a los clientes.

En Vithas el canal prevalente de atención sigue siendo el canal presencial, no obstante, en 1 año vamos a cerrar con más de 500 mil pacientes usuarios digitales de área privada WEB/APP Vithas con un crecimiento del 68% en 2021 con respecto al año anterior. Los pacientes usuarios digitales buscan comodidad a la hora de acceder a información y transacciones simples como puede ser la cita previa o acceso a informes médicos online, servicios asistenciales no presenciales para entregas de resultados o consultas puntuales. Los pacientes buscan un partner en el cuidado de la salud, desde la prevención hasta la medicina de alta resolución, la buena medicina lo es porque garantiza calidad y accesibilidad.

El conocimiento del cliente es una de las principales claves del éxito de cualquier sector: al integrar su solución de contact center con su CRM adaptado a las necesidades de los gestores de atención al cliente (acceso rápido a la información clave), su departamento de atención se aprovechará de una visión de 360° sobre cada cliente (información del cliente, historial del recorrido e interacciones en todos los canales...grados de satisfacción, gestión de reclamaciones, quejas etc) y así podrá ofrecer respuestas personalizadas. Implementar soluciones de gestión de contactos omnicanal con soluciones de CRM visión 360° ha sido y seguirá siendo tendencia para las organizaciones que quieran diferenciarse en experiencia cliente.

La tendencia para los próximos años será, más que nunca, competir por la diferenciación en experiencia cliente. ¡Menudo reto! garantizar servicios de calidad y a la vez diferenciarnos en experiencia cliente en un mundo en constante cambio.

**Eres bueno, solamente si lo dicen tus clientes.**



**Pedro Mateos**

Director Experiencia de Cliente, Transformación Digital y Nuevos Servicios de Movilidad  
Volkswagen Group España Distribución

## ¿SOMOS LAS EMPRESAS DIGITALMENTE MADURAS?

El año pasado hablaba de no olvidar hacer humano lo digital, de ser capaces de crear una experiencia cercana, personal y única en toda atención al cliente, también cuando esta fuera digital.

En un entorno en el que hemos tenido que aprender obligatoriamente a relacionarnos evitando todo lo posible la presencia física, el usuario se ha ido sintiendo cada vez más cómodo en ese tipo de entornos. Y se ha dado cuenta de que este espacio le permite una relación con las marcas en las cuales puede:

- Sentirse totalmente independiente. Está en su terreno o, en todo caso, en un terreno que percibe neutro.
- Iniciar o provocar la conversación cuando considere oportuno e irse cuando le apetezca.
- Empoderarse para dar su opinión y que esta se considere válida o, al menos, tenida en cuenta.
- No darse a conocer si no lo desea.
- Encontrar más opciones invirtiendo menos tiempo y con menos esfuerzo.

Y es que el tiempo es oro, ahora más que nunca. Porque no es que nos hayamos vuelto más impacientes, sino que ya no entendemos las esperas.

Hemos de tener presente que la madurez digital y tecnológica ha llegado también a nuestros clientes para quedarse. Y más que intimidarnos por esa nueva realidad,

hemos de convertirnos en los coprotagonistas si queremos formar parte del nuevo modelo del futuro, construirlo e integrarnos en él.

Hemos hablado en infinitas ocasiones de la necesidad de estar donde el usuario se encuentre, de la visión 360° del cliente, de la inteligencia artificial, de los modelos y análisis predictivos, de la omnicanalidad, de la accesibilidad y la conectividad, de servicios 24/7 y autoservicio. Creo que todos conocemos ya los conceptos y somos conscientes de su, más que importancia, esencialidad. Incluso, muchas empresas

...Hemos de tener presente que la madurez digital y tecnológica ha llegado también a nuestros clientes para quedarse...

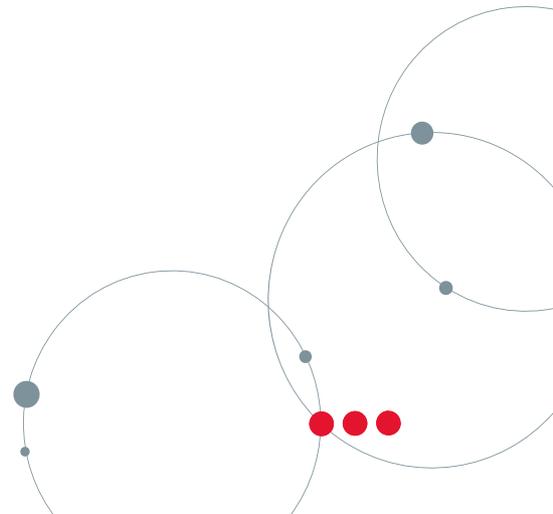
cuentan con equipos especializados en la experiencia cliente. Pero ¿estamos también las empresas lo suficientemente maduras en este aspecto?

Hace poco estuve en un foro donde precisamente debatíamos que la transformación digital es diferente en cada compañía y en cada modelo de negocio. Hasta que no entendamos que debemos personalizar también ese aspecto dentro de las empresas no seremos capaces de crear una experiencia digital completa y satisfactoria para nuestros usuarios.

Y si como señalaban en ese mismo foro el gran Pau Casals seguía practicando con su violonchelo pasado los 90 años porque decía que aún tenía que aprender y seguir progresando ¿qué no hemos de hacer nosotros? Desde luego, seguir avanzando y no parar nunca de pensar en qué y cómo podemos mejorar la experiencia del cliente. Porque nos queda todavía muchísimo por aprender.



...la transformación digital es diferente en cada compañía y en cada modelo de negocio...





**Marta López**  
CCO  
Webhelp

## DEL HUB EUROPEO MULTILINGÜE AL EQUIPO ANYWHERE

Durante años, la consolidación de proyectos de atención al cliente en sedes y espacios multilingües ha sido un servicio muy demandado.

La consolidación permite ofrecer servicios desde una única sede atendiendo a varios mercados y logrando alcanzar los siguientes objetivos:

- Atender en el idioma de cada mercado a nivel nativo o fluido
- Incrementar la productividad de aquellos mercados que tienen poco volumen potenciando la posibilidad de disponer de webhelpers que hablen más de una lengua
- Garantizar la consistencia del proyecto independientemente del país y del canal
- Reducir los costes asociados a la gestión, Management directo, soporte, etc
- Facilitar la comunicación entre la operación y el cliente, así como el seguimiento de los resultados al mantener un único punto de contacto

Aunque parezca sencillo, la gestión de un HUB multilingüe no lo es. Implica la gestión de personas de distintas nacionalidades, adaptar el proyecto a cada mercado, garantizando a la vez una única línea de actuación y una imagen de marca consistente y consolidada. El reclutamiento es clave y es necesario emplazar los proyectos en ciudades estratégicas como Lisboa, Barcelona o Atenas, todas ellas bien posicionadas como polos de atracción y retención de talento.

Un reto importante es la gestión de la rotación que puede ser elevada, entre otros motivos porque competimos con grandes corporaciones que no pertenecen a nuestra industria pero que contratan a perfiles parecidos y ofrecen condiciones que no están a nuestro alcance. Es por ello muy importante desarrollar y trabajar en un compromiso de la empresa con el empleado que vaya más allá del salario.

Tras varios años buscando la excelencia en la atención al cliente y en el soporte de ventas en un HUB multilingüe, tenemos ahora una oportunidad maravillosa pero



brutalmente compleja para ofrecer lo mismo, pero mejor.

La COVID-19 aceleró la implementación del teletrabajo en organizaciones que habían sido reticentes en el pasado. No les quedó más remedio que probar. El teletrabajo nos ha demostrado que es posible gestionar un equipo cohesionado, aun cuando no esté en un mismo lugar. Así que, si no tiene porqué estar en una oficina concreta, ¿por qué debería estar de hecho en el mismo país?

Así pues, pasamos de un HUB multilingüe a un servicio Anywhere, es decir a un proyecto donde colaboramos con webhelpers trabajando en casa desde cualquier país del mundo.

Esto nos permite mayor flexibilidad en la selección de personal, acceder a un mayor pool de talento y llegar a países con costes más ajustados y donde podemos ofrecer una carrera profesional muy interesante a jóvenes y no tan jóvenes en sus propios países de origen sin necesidad de emigrar.

La prestación de un modelo Anywhere tiene muchas ventajas, pero a la vez tiene un alto nivel de complejidad. No todas las compañías están preparadas ni tienen capacidad para prestar este servicio.

Unos de los primeros puntos a considerar es la necesidad de tener una entidad legal en el país de selección, el entendimiento del país, conocer la regulación legal y laboral, tipo de perfiles, comunicación... Se puede llevar a cabo inicialmente con agencias temporales de empleo, pero no es sostenible y además sabemos que no favorece la retención del talento.

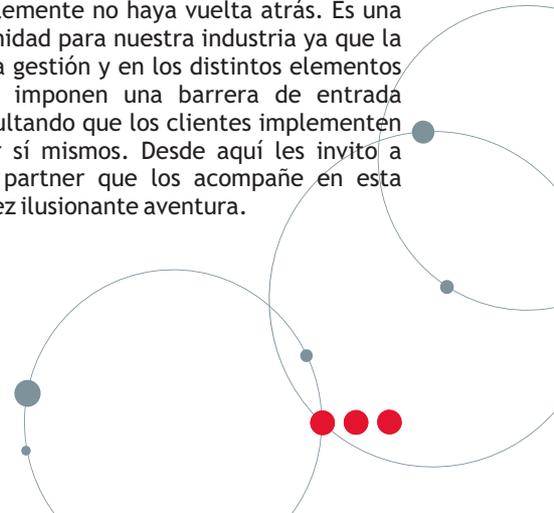
Una vez alcanzada la capacidad de obrar y el conocimiento, se necesitan sistemas que permitan el trabajo remoto. Hablamos de migrar todos los sistemas a la nube, de establecer canales de comunicación que aseguren la conexión dentro del equipo (entre los webhelpers y con los managers), la realización de informes ágiles, precisos, completos y consolidados y la capacidad de monitorizar la actuación del equipo.

Esta monitorización no solo es sobre la calidad, SLAs y KPIs del servicio, es el control del rendimiento del hardware y software asociado. Hay que asegurar que no haya caídas del sistema, que la conectividad sea correcta y reducir al máximo los riesgos para que nada impacte negativamente en el proyecto.

Gestionar un equipo remoto requiere un cambio de mentalidad que va mucho más allá de la capacidad técnica. La dirección y el ámbito de control son distintos. El seguimiento en remoto necesita ser más estable y regular, como no existe la comunicación informal ésta se debe forzar, tanto a nivel de feedback one to one como generando lazos entre los miembros del equipo usando distintas herramientas como Teams o Slack.

Además, tengamos en cuenta que un servicio Anywhere puede contar con webhelpers en distintas franjas horarias. Esto nos facilita la cobertura 7X24 sin necesidad de incrementar el coste debido al horario nocturno. Pero requiere de una estructura organizativa que también cubra todo el espectro horario. Por nuestra experiencia, proponemos que la mayoría del Management esté en un país y dependiendo del tamaño del equipo es importante que haya también responsables en otras sedes para cubrir todas las zonas horarias: EMEA, APAC y Americas.

La modalidad Anywhere tiene un gran atractivo para muchos empleados por las razones antes mencionadas y por tanto probablemente no haya vuelta atrás. Es una magnífica oportunidad para nuestra industria ya que la complejidad en la gestión y en los distintos elementos que intervienen, imponen una barrera de entrada importante, dificultando que los clientes implementen esta solución por sí mismos. Desde aquí les invito a buscar al mejor partner que los acompañe en esta difícil, pero a la vez ilusionante aventura.



| ADEVINTA | ADI CONSULTING | ANALYTICAL TRIBE - GRUPO ECUSTOMER | ARVAL |  
ASITUR ASISTENCIA | ATENTO | BANCO SANTANDER | BECALLGROUP | BEEDIGITAL |  
BOSCH SERVICE SOLUTIONS ESPAÑA | BRIDGESTONE MOBILITY SOLUTIONS | CAIXABANK  
| CENTRO DE OFTALMOLOGÍA BARRAQUER | COMDATA | CORREOS Y TELÉGRAFOS |  
CRUZ ROJA | EMERGIA | ENDESA | EROSKI | GOCONTACT | GT MOTIVE | HOMESERVE  
| HOTELBEDS | IBERCAJA CONNECT | IBERDROLA | IFAES | ILUNION CONTACT CENTER  
BPO | INCIBE-INSTITUTO NACIONAL DE CIBERSEGURIDAD | INETUM | FUNDACIÓN  
INTEGRALIA DKV | INTELICIA | IRIS GLOBAL | I.S.G.F. | IZO | KONE | KIA | KONECTA |  
LANALDEN | LEASEPLAN CORPORATION N.V. | LIBERTY SEGUROS | LÍDERES Y  
DIGITALES | MADISON BPO CONTACT CENTER | MAKRO ESPAÑA | MARKTEL GLOBAL  
SERVICES | MEDALLIA | MMT SEGUROS | NUANCE COMMUNICATIONS | ODIGO |  
GRUPO OESIA | ON SOLUCIONES | ORANGE ESPAÑA | PELAYO | PREDICTIVA |  
PROSEGUR - AVOS CONTESTA | QUIRONSAIUD | RACE ASISTENCIA | RENFE |  
RENFE VIAJEROS | REPSOL | SABIO | SAGE | SANTALUCÍA | SECURITAS DIRECT |  
SEGUROS LAGUN ARO | SITEL SPAIN | SMARTCEX-CONTACT CENTER INSTITUTE |  
STREAM MOBILE | TRANSCOM | TRIANGLE SOLUTIONS | VITHAS |  
VOLKSWAGEN GROUP ESPAÑA | WEBHELP |

