

edición **2023**
5^a

Observatorio Contact Center

93 expertos opinan sobre el sector



Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes



#ObservatorioAEERC2023

Observatorio Contact Center

2023

edición **5^a**



Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes



Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes

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

A pesar de las dificultades actuales y la incertidumbre reinante, estoy convencido de que sectores como el nuestro generará grandes oportunidades. Servicio al cliente, esas palabras que ahora se repiten constantemente, solo demuestran que el discurso de las marcas está cambiando y que los objetivos de antaño basados en indicadores cuantitativos, han dejado de ser los únicos a alcanzar.

Vivimos en una actualidad demasiado polarizada, y sin matices, creo que no es una buena noticia para la economía y la empresa. El capital y la inversión no tiene fronteras, y ahora, el talento tampoco y el concepto de relocalización ligada a la atención al cliente, va cobrando cada día mayor peso, tanto ligada a aspectos geopolíticos, oportunidades de negocio y por los desequilibrios que se producen en términos de políticas fiscales y regulatorias.

Sin duda, el paso adelante sería lograr acuerdos, para que haya una mayor certidumbre que elimine la volatilidad, especialmente la regulatoria y provoque que la inversión, la innovación y el talento en el sector de Contact Center vuelva con fuerza.

Tenemos aún una oportunidad única, en el que la apuesta por la tecnología va a requerir esa imprescindible capacidad de impulsar a las empresas españolas, ya que una de las pocas cosas positivas que hemos sacado de la pandemia es descubrir que la tecnología funciona y que la podemos utilizar para mejorar nuestra relación con los clientes, y nos tiene que ayudar para innovar en nuevos modelos operativos.

Quiero agradecer a todos los autores de esta 5ª edición del Observatorio, que ya se ha convertido en una referencia para nuestro sector, y en el que, desde la Asociación Española de Expertos en Relación con los Clientes, ponemos un especial énfasis para anticipar a través de la voz de los “expertos”, las tendencias futuras.



**EL NUEVO ROL DEL SERVICIO AL CLIENTE:
CONECTAR PUNTOS DEL RECORRIDO DEL CLIENTE
EXTREMO A EXTREMO. UNIFICAR LAS EXPERIENCIAS
DEL CLIENTE**

José Francisco Rodríguez

Presidente de la Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

**CUSTOMER SERVICE JOURNEY = PALANCA DE
CRECIMIENTO**

Raúl Fernández

Vicepresidente de la Asociación Española de Expertos en
la Relación con Clientes (AEERC)

**EL ENTENDIMIENTO Y LA EMPATÍA VUELVEN A
POSICIONARSE COMO LA SEÑA DISTINTIVA DEL
SECTOR**

Esmeralda Mingo

Miembro de la Junta Directiva de la Asociación
Española de Expertos en la Relación con Clientes
(AEERC)

BANANAS

Pedro García Tesón

Vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española
de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)

**LA POLARIZACIÓN DEL CONSUMIDOR Y LAS
EXPERIENCIAS “FIGITAL”**

María Luisa Merino

Gerente de la Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

Y TU... ¿ME CREES?

Jose Luis Goytre y Marisol Peñafiel

Director y Coordinadora del Proyecto DISCATEL de la
AEERC

TENDENCIAS DE CONTACT CENTER PARA 2023

Yolanda Pajares Carrasco

Directora Sectorial Contact Center
THE ADECCO GROUP

**CHATBOT, 5 CLAVES PARA OBTENER EL
COMPLEMENTO EFECTIVO EN ATENCIÓN AL CLIENTE**

Herènia Casas

Head of Customer Satisfaction ADEVINTA SPAIN

**REDISEÑANDO NUESTRA FORMA DE PLANIFICAR LA
ACTIVIDAD EN LOS CONTACT CENTERS
¿CÓMO PREDECIR LO IMPREDECIBLE?**

Juan Manuel Vaquero

Director General / General Manager ADI CONSULTING

LA VOZ DEL CLIENTE

Ana Andreu

Customer Experience Director de AQUASERVICE

**OBSERVATORIO DE TENDENCIAS DE CONTACT CENTER
DE LA AEERC 2023**

Susana Vázquez Valle

Directora Operaciones Multirriesgo ASITUR

MÁS DIFÍCIL TODAVÍA

José María Pérez Melber

Director general de ATENTO en la región EMEA

**HACIA LA PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA
DIGITAL**

José L. Prieto

Director General de Marketing y Ventas AVATEL

EN UNA RELACIÓN DIGITAL HABLAMOS DE “INTER-ACCIONAR” APORTANDO VALOR AL CLIENTE

Silvia Gayo Bellido
Head of Digital Assets AXA
Miembro de la Junta Directiva de la Asociación
Española de Expertos en la Relación con Clientes
(AEERC)

Líderhazgo

Gregorio Pantoja
Dir. Digital Sales & Service BANCO SANTANDER
Miembro de la Junta Directiva de la Asociación
Española de Expertos en la Relación con Clientes
(AEERC)

EL VALOR DE LA COHERENCIA EN LA GESTION DE PERSONAS

Rubén Rodríguez Giménez
Dirección General BCC Recursos Humanos y Contact
Center GRUPO CAJAMAR

CADENA DE FAVORES

Roberto Pérez López
Director de Selección y Formación - BE CALL Group

CUIDAR MÁS (Y DIGITALMENTE) AL CLIENTE; UNA PRIORIDAD PARA LAS PYMES

Javier Castro
CEO de BeeDIGITAL

¿SEGUIMOS EN LA ERA DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?

Eduardo Rodríguez
Director BOSCH Service Solutions España

EL COSTE POR LA PÉRDIDA DE OPORTUNIDADES EN EL CONTACT CENTER

Carolina Calvo Fariña
Responsable de Relación con el Cliente Tire Solutio
BRIDGESTONE MOBILITY

BLOCKCHAIN, WEB3 Y EXPERIENCIA DE CLIENTE

Juan Brun
Experto en BPO y Customer Experience

TENDENCIAS DE LOS CONTACT CENTER EN EL 2023

Remei Gómez
Directora General de CATSERVEIS SXXI

RECONOCIMIENTO DEL ROL DE AGENTE

Irma Reginaldo
Responsable de Contact Center
Contact Center Manager Clínica BARRAQUER

EXPERIENCIA DE EMPLEADO, MEJORAMOS?

Oscar Luis Marruenda Justicia
Responsable de Contact Center Clínica BAVIERA

HACER LO TUYO Y HACERLO SUYO. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PERFILES RESISTENTES AL CAMBIO

Carol Rodríguez
Responsable Experiencia Personas CLÍNICUM

LOS CONTACT CENTERS, MÁS VIVOS QUE NUNCA

Estefanía García
Business Development Manager CONTESTA

LA EXPERIENCIA DEL MANDO INTERMEDIO EN EL CONTACT CENTER Y CÓMO TODO DEPENDE DE ELLA.

Agustí Molias
CEO de CONTACT CENTER INSTITUTE
Miembro de la Junta Directiva de la Asociación
Española de Expertos en la Relación con Clientes
(AEERC)

TENDENCIAS EN LA ATENCIÓN HUMANITARIA DESDE LOS CONTACT CENTERS: LA IMPORTANCIA DE HACERSE BUENAS PREGUNTAS

Carlos Capataz
Director de Servicios Tecnológicos Digitales CRUZ ROJA

UNA ODA AL CONTACT CENTER: LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Cristina González
Directora General de Fundación DKV INTEGRALIA
Miembro de la Junta Directiva de la Asociación
Española de Expertos en la Relación con Clientes
(AEERC)

DESAFÍOS DEL PROCESAMIENTO DEL LENGUAJE NATURAL

Sergio Aparicio de la Mata
CEO DIALAPPLET

¿EMPEZAMOS A PONER CABEZA DE UNA VEZ?

Ángel Vázquez García
Socio Director Analytical Tribe - Grupo eCUSTOMER.

RELEVANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO DEL CX

Miguel Matey Marañón
CEO Emergia

MODELOS DE CRECIMIENTO SOSTENIBLES

Jorge Honorio Domínguez González
Head of Phone Channels ENDESA

Y TÚ, ¿SABES CÓMO OFRECER A TUS CLIENTES LAS MEJORES “EXPERIENCES JOURNEYS”?

Rui Sousa Marques
CEO GoContact a broadvoice company

ATENCIÓN AL CLIENTE CON AVATAR: LA NUEVA EXPERIENCIA DE USUARIO EN EL METAVERSO

César Vicente López Pérez
CEO GSS Grupo Covisian
Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)

EXPERIENCIA DEL CLIENTE, LA CLAVE DEL ÉXITO

Juan Antonio Vilaro
Head of Customer Solutions Services GT Motive

LA HISTORIA NOS VA GUIANDO Y NOS OBLIGA A EVOLUCIONAR

Susana Maldonado Marín
HDC BPO Services Country Manager España

LA SUMA DE INTELIGENCIAS EN EL CONTACT CENTER: PERSONAS Y TECNOLOGÍA, MOTORES DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Pedro Aznárez
Director de Operaciones HELPHONE

LA DISRUPCIÓN ENERGÉTICA Y EL IMPACTO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Lourdes García Monteagudo
Head of Customer Care HOLALUZ

EL EQUILIBRIO ENTRE LA EFICACIA Y LA HUMANIZACIÓN TELEFÓNICA, CLAVES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS CONTACT CENTER

Juan Díaz-Mauriño
Director de Operaciones HOMESERVE

LA IMPORTANCIA DE NUESTROS SUPERVISORES EN TIEMPOS DE LA “GRAN ROTACIÓN”

Fermin Iribertegui Urroz
Director Global Clients Operations HOTELBEDS

HACIA UN MODELO DIGITAL EN EL QUE NADIE QUEDE ATRÁS

Daniel Solera Cañaveras
Director de Calidad y Desarrollo de Red HYUNDAI Motor España

EL MODELO EFQM EN EL MUNDO DE LOS CENTROS DE CONTACTO

Alfredo Villanova Barluenga
Director Gerente IBERCAJA Connect

EL CONTACT CENTER COMO EPICENTRO DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Laurent Etcheverry
Director General IFAES

LAS PERSONAS MARCAN LA DIFERENCIA PARA ALCANZAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Susana Sánchez
Directora General, ILUNION Contact Center BPO

NUEVA ERA DIGITAL. LA IA COMO PUNTO CLAVE EN EL ENGAGEMENT: DEL CX AL TX

M^a Ángeles Domínguez Santalla
Dir. OL Omnichannel INETUM

EL FUTURO DEL CONTACT CENTER MARCADO POR LA INNOVACIÓN

Sandra Gibert
CEO Intelcia Spain & Latam

2023: MÁS TECNOLOGÍA Y NUEVAS OPORTUNIDADES CON CAMBIOS LEGALES DE POR MEDIO

Ana Isabel Queipo
Directora de Operaciones IRIS GLOBAL

LA GUERRA POR EL TALENTO HA LLEGADO PARA QUEDARSE

María Pérez Roldán,
Directora comercial, marketing y comunicación de ISGF

TENDENCIAS Y VISIÓN 2023 ATENCIÓN AL CLIENTE

Álvaro Carrillo de Albornoz
Director General Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA AL ENTENDIMIENTO DEL LENGUAJE ¿UNA REVOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE CLIENTES?

Antonio Díaz Pérez
Director General de E-VOLUCIONA by INTELICIA

LA HYPEREXPERIENCE (R)EVOLUTION HA LLEGADO: HUMAN, HYBRID, HYPERPERSONALIZED & HAPPY EMPLOYEE EXPERIENCE

José Serrano
CEO de IZO España. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)

CÓMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL CONQUISTARÁ EL CONTACT CENTER EN 2023

Carlos Sánchez Sanz
Customer Experience & Mobility Manager KIA

QUÉ ES LA ATENCIÓN PROACTIVA EN KONE Y CÓMO ADELANTARNOS A LAS SOLICITUDES DE NUESTROS CLIENTES

Pedro Torres Bofill
Customer Care Center Manager KONE Ibérica

TRANSFORMACIÓN, EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN, LAS CLAVES PARA 2023

Enrique García Gullón
CEO Iberia- KONECTA

NOS ENCANTA COMPRAR, PERO ODIAMOS QUE NOS VENDAN

Pablo Luis Bringas
Responsable de Gestión de Clientes a Distancia LABORAL KUTXA

EL EMPLEADO EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA EN UN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE GLOBAL Y NUEVOS DESAFÍOS TECNOLÓGICOS

Asier Peña Zarraga
Director Comercial LANALDEN

LA CARRERA HACIA LA DIGITALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Silvia Chiva Pastor
Service & Quality Global Director LEASEPLAN Corporation N.V.

LAS CLAVES PARA CONSTRUIR RELACIONES DURADERAS CON LOS CLIENTES

Jesús Núñez
Director ejecutivo de Ventas & Distribution LIBERTY SEGUROS en Europa

POR FAVOR, QUIEREN DEJAR DE LLAMARME DE UNA VEZ

Vicente de los Ríos
CEO de LÍDERES Y DIGITALES

EL CONTACT CENTER COMO AGENTE FIDELIZADOR: PALANCAS DE MAXIMIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL VALOR DE LA MARCA

Alberto Vielba
Director BPO Contact Center MADISON

DE CALL CENTER A CONTACT CENTER. LA ATENCIÓN DE RRSS EN CONTACT CENTER

Javier Flecha García
Director de Operaciones MAPFRE España

CUSTOMER CENTRICITY. ¿Y AHORA QUÉ?

Jorge Fernández Calle
Director Customer Experience MAYORAL

ROX O RETORNO DE LA EXPERIENCIA, MODA, MITO O REALIDAD

Roberto Robles
Director Corporativo de Tecnología y Soluciones de Negocio MARKTEL GLOBAL SERVICES

LEY DE ATENCIÓN AL CLIENTES, ¿DE VERDAD ES LO QUE NECESITA EL CLIENTE?

Susana Vínuesa

Responsable de Daños Materiales -Convenios y Atte al Cliente MUTUA MMT SEGUROS

DEL VERSO AL METAVERSO

Alejandra Revenga Sainz

Directora de Operaciones de NEXIAN

HIPER-PERSONALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN Y SEGURIDAD EN EL FUTURO DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Marco Piña

Director Comercial NUANCE Communications

LOS RETOS DE 2023

Javier Llosá

CEO ODIGO Iberia

TECNOLOGÍAS CUÁNTICAS ¿ESTAMOS PREPARADOS?

Petri Alonso

Managing Director Sector Banca y Seguros OESIA

EMPLOYEE EXPERIENCE = CUSTOMER EXPERIENCE

Santiago Muñoz-Chápoli Oriol

Socio Fundador ON SOLUCIONES

¡MUERTE A LOS BOTS!

Miguel Angel Carrasco

Director Servicio al Cliente B2B ORANGE España

ANTICIPACIÓN, SIMPLIFICACIÓN E INTERACCIÓN: TENDENCIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA NO PERDER DE VISTA ESTE 2023

Noelia Lázaro Fernández

Marketing Manager at Packlink, Simply Shipping
PACKLINK

NUEVOS CONTEXTOS, NUEVAS FORMAS DE HACER

Raquel Serradilla

Head of Strategic Partnership Spain&Portugal
PALANTIR TECHNOLOGIES

RETOS JURÍDICOS Y TECNOLÓGICOS PARA ENCARAR UNA DÉCADA DESAFIANTE

Manuel Triana Alonso

Responsable de LOPD y Buenas Prácticas
PLUSCONTACTO

CONTACT CENTERS ¿Atender o Cuidar?

Javier Ontiveros

CEO de QUID QUALITAS

LA CRECIENTE TENDENCIA DE LOS ASISTENTES VIRTUALES, DE LA AMENAZA A LA OPORTUNIDAD

Cesar Antonio López Benito

Director Centro de Operaciones del Paciente
QUIRONSALUD

ATENDER AL CLIENTE ES CUIDAR DE LAS PERSONAS

Rosa Díaz Moles

Directora del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. ONTS

NUEVOS RETOS: PROFUNDIZAR EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE APALANCÁNDONOS EN LA SEGUNDA OLA DIGITAL

Yolanda Martín Siguero

Gerente Senior Centro de Relación con el Cliente.
Dirección Experiencia de Cliente REPSOL

LA BIOMETRÍA DE VOZ: UNA TECNOLOGÍA CLAVE PARA LA AUTENTICACIÓN DE CLIENTES EN LOS CENTROS DE CONTACTO

Iván Milans del Bosch

CMO RECORDIA.NET

EL VALOR EN EL CONTACT CENTER Y EL INCEX 2022

David Sánchez de Miguel

Director Comercial SABIO

LA EXPERIENCIA DE CLIENTES RESULTADO DE LA EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES PARA LAS EMPRESAS.

Javier Gallardo García

Director de Experiencia de Clientes, Customer Success y Calidad en SAGE

**¿CÓMO EL NUEVO MUNDO DIGITAL PUEDE
REVOLUCIONAR NUESTRO SECTOR?**

Oscar Sánchez Martínez

Experto de Negocio SECURITAS DIRECT

METAVERSO: EL NUEVO CANAL DE CX

Benedita Miranda

Directora General Región Multilingüe SITEL

**LA ATENCIÓN TELEFÓNICA SIGUE REINANDO EN
PLENA REVOLUCIÓN DIGITAL**

Alejandro González Bedoya

Director General STREAM MOBILE

METAVERSO Y ¿METAEMPLEADOS?

Beatriz González

Partnership Manager SYGRIS

Miembro de la Junta Directiva de la Asociación
Española de Expertos en la Relación con Clientes
(AEERC)

**LA IMPORTANCIA DEL CONTACT CENTER EN LA
ESTRATEGIA DIGITAL**

Mayte Cornejo

Directora Comercial de TEYAMÉ 360

**EXPERIENCIA OMNICANAL PARA LA OBTENCIÓN DE
RESPUESTAS**

Lorena Cano Ruiz

Supervisora Dpto. Telemarketing y Gestión telefónica
TGESTIÓN

**EVOLUCIONANDO LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR-
CLIENTE**

Miguel Villaescusa

Country Manager TRANSCOM España

**¿Qué DEBERÍA SUCEDER EN TELEVENTA EN 2023? 6
FORMAS DE IMPULSARLA**

Vitor Albuérne

Responsable de ventas canal telemarketing
TOTAL ENERGIES

¿ESTAMOS PREPARADOS PARA LO INESPERADO?

Cristina Valle

Customer Care Specialist Volkswagen Group España
Distribución

EL FUTURO ES IMAGEN EN TIEMPO REAL

Marta López

CCO WEBHELP España

EL CONTACT CENTER COMO VENTAJA COMPETITIVA

J. Ignacio Ruiz

Manager Digital Business Development
ZURICH Seguros

THE ADECCO GROUP | **ADEVINTA SPAIN** | ADI CONSULTING | **AQUASERVICE** |
ASITUR | **ATENTO** | AVATEL | **AXA** | BANCO SANTANDER | **GRUPO CAJAMAR** |
BE CALL Group | **BeeDIGITAL** | BOSCH Service Solutions España | **BRIDGESTONE**
MOBILITY | **CATSERVEIS SXXI** | Clínica BARRAQUER | **Clínica BAVIERA** | CLÍNICUM
| CONTESTA | CONTACT CENTER INSTITUTE | CRUZ ROJA | DKV INTEGRALIA |
DIALAPPLET | Grupo eCUSTOMER. | **EMERGIA** | ENDESA | **GoContact** |
GSS Grupo Covisian | **GT Motive** | HDC | **HELPHONE** | HOLALUZ | **HOMESERVE**
| HOTELBEDS | **HYUNDAI** | IBERCAJA Connect | **IFAES** | ILUNION | **INETUM** |
INTELCIA Spain & Latam | ISGF | Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) |
E-VOLUCIONA by INTELCIA | **IZO** | KIA | KONE Ibérica | **KONECTA** |
LABORAL KUTXA | LANALDEN | **LEASEPLAN** | LIBERTY SEGUROS | LÍDERES Y
DIGITALES | MADISON | **MAPFRE** | MAYORAL | **MARKTEL GLOBAL SERVICES** |
MUTUA MMT SEGUROS | **NEXIAN** | NUANCE Communications | **ODIGO Iberia** |
OESIA | **ON SOLUCIONES** | ORANGE España | **PACKLINK** | PALANTIR
TECHNOLOGIES | **PLUSCONTACTO** | QUID QUALITAS | **QUIRONSAIUD** |
Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. ONTS | **REPSOL** | RECORDIA.NET
| **SABIO** | SAGE | **SECURITAS DIRECT** | SITEL | **STREAM MOBILE** | SYGRIS |
TEYAMÉ 360 | TGESTIÓN | **TRANSCOM España** | TOTAL ENERGIES | Volkswagen
Group España Distribución | **WEBHELP** | **ZURICH Seguros**

EL NUEVO ROL DEL SERVICIO AL CLIENTE: CONECTAR PUNTOS DEL RECORRIDO DEL CLIENTE EXTREMO A EXTREMO. UNIFICAR LAS EXPERIENCIAS DEL CLIENTE



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

Desde hace relativamente poco tiempo, la atención al cliente se ha convertido en un elemento clave para las empresas. El énfasis en la escala que aportan los Contact Center, la automatización, la flexibilidad y la innovación han producido un salto cualitativo en la experiencia del cliente. Esa mentalidad que viene de los orígenes el Call Center de los años 80,

donde se limitaba a ser una herramienta transaccional para al cliente, ha pasado en muy pocos años a la implantación de modelos de las últimas generaciones de tecnología incluidos IVR, centros de conocimiento, chatbots, automatización/RPA, etc. cada uno diseñado para escalar del proceso transaccional a brindar el nivel de servicio que los clientes esperan recibir.

La realidad es que la experiencia del cliente debe reflejar todos los compromisos de nuestra marca con los clientes; **el servicio de atención al cliente ya no puede servir como el eslabón más débil, y esa experiencia**, debe ser la suma de todos los compromisos, más allá del servicio al cliente, que un cliente tiene con una empresa.

Las empresas del sector están aumentando las inversiones en políticas y programas de talento y bienestar y en los presupuestos, alineado con las nuevas expectativas de los clientes, cada vez más conectado y empoderado. Ver la atención al cliente como centro de costos ya no es una estrategia viable para destacar frente a los competidores. En el fondo es muy simple: “con una buena experiencia, es más probable que los clientes repitan las compras y se mantengan leales”.

Los nuevos roles en los organigramas como son los directores de atención al cliente y los directores de

“
Ver la atención
al cliente como
centro de
costos ya no es
una estrategia
viable

experiencia, los Contact Center se están convirtiendo en una parte crítica de la experiencia general del cliente y ya no tiene que representar el eslabón más débil en el recorrido del cliente, ya que no podemos obviar, la gran cantidad de puntos de contacto en el camino hacia la compra, la recompra y la lealtad, que tiene hoy un cliente, **avanzando en la humanización de la experiencia.**

El otro aspecto crítico para cumplir con las expectativas de los clientes son los canales digitales y, lo que es más importante, el contexto del cliente actual.

Aunque el mundo se está abriendo al uso de canales digitales, y los clientes ahora prefieren interactuar a través de canales digitales, los cambios como el teléfono y el correo electrónico mantienen su relevancia por la inmediatez y resolución que aportan, lo cual no tiene que impedir la creciente adopción entre las organizaciones de servicios de canales como aplicaciones móviles y soluciones digitales. Pero este cambio a los canales digitales, no debe olvidar las preferencias de los clientes, especialmente hacia todas aquellas soluciones de autoservicio.

Dondequiera que vayan, los clientes quieren que su interacción sea fácil, fluida y rápida, por lo que tenemos que volver a los básicos y centrarnos en la preferencia por el autoservicio para cuestiones sencillas. Este es un gran ejemplo de dónde se encuentran las prioridades del cliente y de la empresa, en este caso, en la búsqueda de la eficiencia.

¿De qué otra manera pueden las organizaciones de servicios maximizar la satisfacción del cliente mientras usan los recursos de manera más eficiente?

La respuesta se encuentra, al menos en parte, en la tecnología. Nuestras empresas están a la vanguardia de los cambios estratégicos y la incorporación de la tecnología se va a convertir en crítica para capturar un nuevo perímetro de servicio al cliente, en el que nuestras empresas podrán ampliar su catálogo de prestación de servicios para cubrir las nuevas expectativas de los clientes, de manera que a medida que las experiencias se vuelven más comunes, cualquier instancia de una



experiencia desconectada y aislada en ventas, servicio, marketing, se destacará e impulsará a los clientes a buscar mejores alternativas. La conexión de personas, procesos y tecnología ayuda a mitigar este riesgo y eleva la experiencia general del cliente.

Y para finalizar, tenemos que seguir empoderando a los empleados tanto como a los clientes y no solo escalar las ofertas de participación digital para los clientes, sino que también debemos pensar en qué capacidades necesitan los empleados para participar en estos canales y brindar el servicio personalizado, empático y contextualizado que los clientes merecen y es aquí donde la tecnología es una gran parte de esta ecuación.

Pero toda la tecnología del mundo no marcará una gran diferencia sin una adecuada estrategia, valores de empresa, gestión de personas y una apuesta nítida por la innovación en aspectos tan cercanos, como son los propios procesos.

CUSTOMER SERVICE JOURNEY = PALANCA DE CRECIMIENTO



Raúl Fernández
Vicepresidente de la Asociación Española
de Expertos en la Relación con Clientes
(AEERC)

La digitalización de las Pymes está en marcha! El pasado 22 de octubre, se abrió la tercera convocatoria de ayudas destinadas a la **digitalización de pequeñas empresas** de entre 0 y menos de 3 empleados, subvencionando los costes de adopción de paquetes de soluciones digitales básicas como presencia en Internet, venta electrónica, puesto de trabajo digital, digitalización de procesos básicos, gestión de clientes, marketing digital o ciberseguridad, entre otros. Aunque a todos nos gustaría que esta transformación fuera mucho más rápida, es cierto que cada vez más empresas están adaptando sus procesos, tecnologías y perfiles humanos al mundo digital lo que, como profesionales de la relación

con el cliente, nos llena de orgullo y nos permite avanzar en nuestra propia transformación para poder atender a estas empresas, con diferentes necesidades.

En este mundo digital, el rol de Customer Service como centro de recepción y resolución de incidencias es muy importante, pero no debe considerarse como el único. La mayoría de las compañías han invertido en la mejora de las capacidades digitales del servicio: autoservicio, automatización, inteligencia artificial, etc. Sin embargo, muchas de ellas siguen considerando el Centro de Servicio como un 'silo', en el que el objetivo prioritario y prácticamente único, es la mejora de la eficacia y la eficiencia para disminuir los costes de la atención e incrementar la rapidez y flexibilidad de los Centros. Aunque importantes, estos objetivos pueden suponer una barrera para poder aprovechar la gran oportunidad que supone el servicio como **palanca de crecimiento** económico de las compañías y de la lealtad y confianza de los clientes.

Las empresas que dispongan de un servicio integrado, proactivo, ágil y eficaz para el cliente, en todas las **etapas del Customer Journey**, desde la evaluación del producto a la renovación, habrán dado el paso definitivo a la creación de un "centro de valor", responsable de la entrega de experiencias memorables a los clientes.

Hemos visto
cómo los
clientes
cambian y cada
día son más
exigentes

Un claro ejemplo de lo anterior, aplicado a la industria del software, es la incorporación del servicio dentro del producto, lo que permite una rápida evaluación, onboarding y ayuda al cliente mejorando, desde el primer momento, su productividad y capacidad de generación de valor. En este contexto, la proactividad y comunicación juegan un papel relevante y suponen un factor diferenciador, altamente apreciado por los clientes. Por otro lado, la empresa es capaz de disponer de una gran cantidad de información que, convenientemente gestionada, le permitirá optimizar su trabajo en la prevención y la mejora del producto, siendo un input esencial para las áreas de desarrollo y evolución de las diferentes soluciones.

En este camino, la tecnología y los procesos juegan un papel importante. No obstante, me gustaría incidir en lo que considero que puede marcar la diferencia entre las diferentes empresas: su Capital Humano. Las personas son y serán clave en este proceso de transformación lo que implicará la correcta adecuación de las inversiones a este fin. El incremento de la personalización y la consolidación de determinados perfiles, dentro de las áreas de atención, seguirán siendo claves en esta nueva realidad. En los próximos años, irán apareciendo nuevos perfiles en nuestros Centros de Atención. Me gustaría destacar los “genius y los youtubers” de la atención:

“Genius” de la atención.

No debemos olvidar, en ningún caso, que los clientes que acceden a nuestros Centros de Atención lo hacen porque tienen un asunto que necesitan resolver o un problema que necesitan solucionar o una pregunta que necesitan que se responda. El incremento de la automatización y de los canales de autoservicio seguirá incrementándose y aumentando su eficiencia y eficacia. Pasaremos, en la atención directa, de un modelo de volúmenes altos de interacciones a otro con un volumen menor, en el que un porcentaje muy alto de las demandas serán **trámites complejos**, desde el punto de vista técnico y/o personal, en los que la carga emotiva de los clientes estará muy presente y será un factor relevante.

Ante esta situación planteada, debemos repensar los perfiles de las personas que van a gestionar esta primera línea y es cuando la figura del “genius” de la atención

cobra todo su sentido. Un ‘genius’ será la persona encargada de gestionar la relación con estos clientes, centrándose en la resolución de contactos complejos, con soluciones individualizadas en los que se priorice la lealtad del cliente y en el que el “Customer Effort Score” juega un papel clave. Un ‘genius’ pone foco en la resolución rápida y fácil de los clientes, toma la iniciativa y actúa para conseguir la resolución del trámite y, por último, guía a los clientes hacia la mejora de sus resultados.

“Youtuber” de la atención

En la transformación de los Centros de Contacto hacia un modelo proactivo y preventivo que mejore la lealtad de los clientes e incremente los ingresos de las empresas, la nueva figura del ‘youtuber’ de la atención juega un papel crucial.

La relación con el cliente podemos entenderla como un proceso de comunicación en el que se tienen que utilizar los canales más adecuados para llegar, en cada momento, a nuestro público objetivo (en nuestro caso, cliente o usuario). Nuestros “youtubers” serán las personas encargadas de **articular todas las acciones proactivas y preventivas hacia los clientes**, con el fin de incrementar la lealtad de estos, utilizando para ello todos los canales a su disposición. Es cierto que se están incorporando, a nuestros Centros de Contacto, perfiles de creación de contenido, que se dedican a la generación de contenido de valor para los clientes, normalmente puesto a su disposición a través de las diferentes áreas de conocimiento. La figura del “youtuber” va más mucho más allá porque serán estas personas las que realmente impulsen y fomenten el consumo del contenido creado para conseguir la máxima repercusión posible, convirtiéndose, muchos de ellos, en auténticos **“influencers” de su sector**.

En definitiva, las empresas se están digitalizando y la relación con el cliente se está transformando hacia **un enfoque mucho más transversal** en la organización, con un claro enfoque a la generación de resultados, ampliación del valor y a la generación de “insights” del cliente para su posterior análisis y gestión.

EL ENTENDIMIENTO Y LA EMPATÍA VUELVEN A POSICIONARSE COMO LA SEÑA DISTINTIVA DEL SECTOR



Esmeralda Mingo

Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)

Es evidente que la digitalización ha marcado la tendencia del sector en los últimos años pero ¿hasta qué punto nos ha ayudado a mejorar la lealtad del consumidor? La incorporación de la tecnología en la atención al cliente ha seguido su imparable avance y hasta se ha acelerado como consecuencia de la pandemia. Guiados seguramente por el miedo a quedarse atrás, por la necesidad de optimizar costes o por alcanzar KPIs rigurosos de servicio.... hemos implementado nuevos canales, automatizaciones e integraciones pero ¿a qué precio?

Desde un inicio, nuestro primer objetivo en la adopción de la tecnología era, ante todo, mejorar la satisfacción del cliente y su lealtad a una marca. Sin embargo, la carrera por la digitalización ha conseguido que perdamos el foco en el camino. La repercusión y el éxito de la campaña “Soy mayor, no idiota” pone de relieve que nos hemos centrado tanto en la propia tecnología que nos hemos olvidado de las personas a las que ésta debía servir. Los mayores o “generación silver” son un colectivo importantísimo de consumidores, se trata de más del 30% de la población en España y suponen el 29% del PIB de la Unión Europea.

Los consumidores siguen contactándonos guiados por las mismas motivaciones que desde nuestros inicios: curiosidad por conocer la oferta comercial de una marca, enfado o alarma por un fallo de un producto o servicio, inquietud ante un retraso o una factura errónea, etc. Nuestro trabajo no es sólo atender al consumidor sino gestionar su situación y, por tanto, la emoción que ésta le genera.

Hemos visto cómo los clientes cambian y cada día son más exigentes, no en vano vivimos en la Era del Cliente, en la que las marcas buscan la diferenciación mediante sus estrategias de servicio y relación con los clientes, con el fin de lograr una deseada experiencia positiva que vincule definitivamente al cliente.

Hemos visto cómo los clientes cambian y cada día son más exigentes

No se puede negar que la tecnología nos aporta eficiencias operativas pero no genera por sí misma ni la diferenciación de una marca ni, mucho menos, la satisfacción del cliente, ésta sólo se da cuando el cliente se siente atendido en su situación y entendido en sus emociones. Esto se refleja en nuestro día a día y numerosos estudios recientes* lo corroboran: los consumidores valoran por encima de todo que los agentes les sean útiles (para resolver su situación) y que les traten con empatía (para gestionar su emoción). El factor humano, caracterizado por la comprensión y la identificación afectiva, se mantiene en el núcleo de los servicios al cliente y muestra ser lo que más impacto tiene en los gastos y en la lealtad de los consumidores.

El mayor reto es, por tanto, encontrar el equilibrio entre la experiencia y la eficiencia y, para definir la medida perfecta entre ambas variables, debemos contar sin duda con los consumidores. Debemos establecer con ellos el punto de equilibrio entre sus expectativas y las capacidades que nos ofrece la tecnología, y será ahí donde conseguiremos el incremento en la vinculación de los clientes y la mejora en la eficiencia del servicio. Para ello, hay que indagar en qué servicios o tipo información quieren gestionar ellos mismos, en qué punto necesitan el asesoramiento de un agente, qué canal les resulta más fácil de utilizar según su necesidad, etc.

Precisamente nos dicen las encuestas que el 63% los consumidores españoles considera que las empresas deben “escuchar mejor”... una invitación clara a centrarnos en nuestros equipos y sus capacidades humanas para establecer esa conexión emocional que define las experiencias.

Detrás de la adopción tecnológica están las personas que gestionan el servicio y los encargados de establecer la comunicación que busca el consumidor: útil, transparente, clara y adaptada a su situación. Apostar por la experiencia, la capacitación y el desarrollo de los empleados tendrá un impacto directo a la hora de conseguir una conexión valiosa con el cliente. Potenciar al empleado es una estrategia segura para acercarse, convencer y retener al cliente, y ahí la tecnología puede todavía ayudar mucho a nuestros equipos para ser más eficaces en sus respuestas y soluciones, de forma que



ellos puedan centrarse en la conexión emocional con el cliente.

El enfoque que debemos adoptar es, por tanto, “people-centric”, basado en personas y sus valores humanos como seña de identidad, para la gestión conjunta del empleado y del cliente. Supone dar un paso más allá de una visión aislada de un rol u otro de la conversación y centrarnos en los básicos humanos, que son nuestro nexo de unión y la materia prima de la comprensión. El objetivo es establecer conexiones entre personas basadas en emociones: tranquilidad, seguridad, confianza... que crean un marco de entendimiento mucho más allá de lo que la digitalización puede ofrecer.

La tecnología seguirá jugando un papel importante como soporte de comunicación, como vehículo de un entendimiento emocional que sí logrará la diferenciación de marca y la lealtad de los clientes, un apoyo para fomentar el humanismo. El equilibrio perfecto entre tecnología y humanismo se da cuando la primera es impulsora de las capacidades humanas, no cuando las obvia.

*Según el informe “2023_Tendencias_de_Consumo_en_España”, de Qualtrics.

BANANAS



Pedro García Tesón
Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

Querido lector, otro año más y de nuevo estamos aquí gracias a la AEERC, intentando despertar el interés y alguna sonrisa, si es posible, sobre un tema de relevante impacto en nuestro sector.

Si el pasado año tratábamos acerca de los diferentes modelos de Contact Center en un artículo titulado Carros de la Habana, este regresamos a la preciosa isla del Caribe para ayudarnos a contextualizar el tema que nos ocupa.

Bananas es una divertida película de Woody Allen en la que se retrata una república bananera y a su delirante líder (escenario y personaje inspirados en la Cuba castrista), en la que se dictan leyes tan absurdas como la imposición del sueco como nueva lengua oficial.

Desgraciadamente no hace falta ir a Cuba para observar atónitos una “oleada legislativa” que bajo propósitos altruistas y fáciles de compartir, se impulsan iniciativas legislativas con una altísima carga ideológica y efectos

contrarios a los declarados. A modo de ejemplo: la ley del “sólo sí es sí” y su efecto reductor en las condenas; la ley de “bienestar animal” con penas superiores a las del maltrato a personas; la ley de familias y el rosario de nuevos permisos de conciliación pagados por las empresas, a quienes no se ha consultado su impacto; y qué decir de la reforma adhoc del Código Penal ante casos de sedición y malversación.

Llegados a este punto, el lector se preguntará, ¿y qué tiene que ver esto con nuestro sector?

Por una parte el cambio del marco general, profundizando en la inseguridad jurídica que nos desliza hacia un modelo de “república bananera”, desincentivando la inversión, el emprendimiento y el esfuerzo.

Y por otra, es que nuestro querido sector tiene su propia iniciativa, la “Ley de Servicios de Atención a la Clientela”, más conocida como “Ley de los 3 minutos”. Desde que se conoció esta nueva iniciativa (o no tan nueva, ya que sus antecedentes se remontan a 2011), desde la AEERC nos volcamos en analizar el texto del Proyecto de Ley para anticipar el impacto potencial en las empresas de nuestro sector.

Empezando por la Exposición de Motivos, el redactor declara su intención de velar por el cumplimiento del artículo 51 de la Constitución, a fin de “*garantizar la defensa de los consumidores y usuarios*”; desde el sector, compartimos el propósito.

A continuación afirma: “*las empresas no tienen unos servicios de atención eficaces y disponen de personal sin formación específica. Tales carencias no solo generan la insatisfacción de las personas consumidoras y usuarias, sino que, a su vez, desprestigian la imagen comercial de las empresas, con el consecuente perjuicio anejo a las mismas en el seno del mercado*”.

En ambas afirmaciones (defensa de los usuarios y mala calidad del servicio), se evidencia el prejuicio y paternalismo desde lo público sobre empresas que actúan en una economía de libre mercado, que habitualmente se autorregula de modo más eficiente que híper legislando desde los poderes públicos. Si un cliente, consumidor o usuario está insatisfecho, siempre tiene una empresa alternativa.

Curiosamente no se menciona nada en relación con el Sector Público, que de hecho queda excluido de la nueva norma (¿por qué?). A pesar de ser un gran “generador” de servicios de atención, en este caso a los ciudadanos, no siempre con la debida calidad de atención y de resolución. En este caso, además, los ciudadanos somos “clientes cautivos”, ya que no existen alternativas ante un servicio deficiente.

Entrando en el articulado, sorprende por su escaso desarrollo con tan solo 23 artículos que ocupan poco más espacio que la Exposición de Motivos, así como por su vaguedad y falta de concreción. En resumen, se recogen una serie de obligaciones a cumplir por las empresas, siendo las principales:

- Se prohíben los contestadores automáticos y similares (bots, IVRs) como medio exclusivo de atención.
- El cliente puede solicitar atención personal (operador, agente) y, en caso de insatisfacción, acceder a un supervisor en la misma conversación.
- El 95% de las llamadas se tienen que atender en menos de 3 minutos.
- Se proporcionará al cliente una clave identificativa del caso y un justificante en soporte duradero.
- En todos los casos se igualan las obligaciones tanto para las consultas como para las quejas, reclamaciones e incidencias.
- La empresa tendrá medios alternativos para facilitar la accesibilidad a personas con discapacidad o edad avanzada.
- El plazo máximo de resolución será de 15 días hábiles, y de 2 horas para responder en caso de incidencias.
- El plazo para adaptarse a la norma es de 6 meses.
- Se prohíbe realizar ofertas comerciales en los servicios de atención.
- Obligación de implantar y documentar un sistema de valoración de la satisfacción del cliente; otro de evaluación del nivel de atención; y realizar una auditoría anual sobre sus resultados.

En resumen, se establecen una serie de obligaciones definiendo “el qué” pero no “el cómo”, pudiendo suponer una amplia libertad de interpretación y ambigüedad, generando inseguridad en el sector.

Adicionalmente, el hecho de igualar las consultas al resto de casos (quejas, reclamaciones e incidencias) perjudica especialmente a las primeras, que son mayoría y en las que no existe un potencial conflicto de atención con el cliente.

Si unimos lo anterior a la imposibilidad de realizar oferta comercial en el inbound, podemos concluir que la nueva

norma es una amenaza para los modelos de negocio de muchas empresas, incidiendo en unos mayores costes de explotación (por la implantación de los mecanismos para su cumplimiento) y en una pérdida de ingresos (prohibición de la venta).

En este marco, desde la AEERC llevamos meses impulsado la defensa de los intereses del sector con las siguientes actuaciones:

- Elaboración de alegaciones al Proyecto de Ley.
- Alineamiento estratégico con la Asociación CEX.
- Registro de enmiendas en el Congreso de los Diputados y envío a los Grupos Parlamentarios.
- Entrevistas con los principales Grupos y con el Secretario General de Consumo.
- Divulgación mediante Notas de Prensa y webinars para asociados.
- Análisis de las 233 enmiendas presentadas por los Grupos Parlamentarios.

En relación con el último punto, estamos moderadamente satisfechos con la positiva acogida que ha tenido la opinión del sector. Concretamente, más del 30% de las enmiendas presentadas por los principales Grupos Parlamentarios están relacionadas con alegaciones planteadas desde AEERC y CEX, siendo las principales las siguientes:

- La eliminación o matización de las consultas, que no pueden tener el mismo tratamiento que las quejas, reclamaciones o incidencias.
- Plazos más largos tanto para resolver los casos como para adaptarse a la Ley.
- Permitir la oferta proactiva, siempre que el cliente acepte.
- Periodicidad bienal para los sistemas de evaluación y auditorías de pequeñas empresas.

En todo caso la acogida no ha sido homogénea en todos los Grupos, quedando temas relevantes que perfilar (por ejemplo la regla de atención 95/3), quedando todavía trámite parlamentario hasta la aprobación definitiva de la Ley, por lo que desde la AEERC seguiremos esforzándonos por defender los intereses de nuestro sector.

Cuando finalmente se apruebe, veremos si la redacción es razonable y las obligaciones ayudan a introducir las mejoras deseadas o si por el contrario nos sale una “ley bananera”, lo que a diferencia de la película de Woody Allen no tendrá ninguna gracia.

LA POLARIZACIÓN DEL CONSUMIDOR Y LAS EXPERIENCIAS “FIGITAL”



María Luisa Merino
Gerente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)

El panorama de los consumidores es increíblemente incierto a medida que cambian las condiciones geopolíticas y macroeconómicas. El consumo se encuentra en un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

El fuerte crecimiento de los productos de bajo coste tiene una explicación clara en la situación global y en la

nueva mentalidad de ahorro: más allá de la situación económica personal o del miedo al corto plazo, muchos consumidores consideran que simplemente es lo correcto en medio del panorama actual. Muchos comportamientos de consumo tienen menos que ver con la adquisición y más con la reducción. Por otro lado tenemos a una parte de la población que dispone de recursos y que puede permitirse la compra de productos más costosos o de lujo y que han mantenido su ritmo de gasto.

Pero lo realmente interesante es el surgimiento de un consumidor que de alguna forma compra de una forma polarizada. De los 5 tipos de consumidores que identifica NielsenIQ (luchadores, recuperados, cautos, estables y prósperos) España se diferencia del resto de nuestro entorno por contar con un 52% de consumidores del tipo “Cauteloso” (media mundial del 38%); no ha notado impacto en su seguridad financiera pero sigue siendo cauteloso con el gasto.

Es decir que nos encontramos ante un consumidor español con una mentalidad de ahorro y de buscar en ciertas categorías de productos lo más barato y a la vez el mismo consumidor que compra productos de lujo o caprichos en ciertas ocasiones o para ciertas categorías. Estos fenómenos están haciendo crecer las ventas de productos de muy bajo coste. Pero también nos encontramos con un sorprendente incremento de las ventas de productos de muy alto precio.

España se diferencia del resto de nuestro entorno por contar con un 52% de consumidores del tipo “Cauteloso”

Abordar esta nueva realidad de consumo supondrá estar preparado para afrontar comportamientos bastante divergentes.

La automatización y el autoservicio: es de esperar que las empresas inviertan tiempo y energía en la planificación y el despliegue de canales de autoservicio a lo largo de 2023, lo que supone nuevas oportunidades para el personal de atención al cliente especializado en este ámbito.

El servicio proactivo de atención al cliente: utilizando la tecnología y los datos de los clientes para identificar los momentos en los que puede necesitar un poco más de información o asistencia mejora la experiencia del cliente y supone un verdadero ahorro de costes. Analizar los datos del recorrido del cliente para detectar los lugares en los que es más probable que la gente se atasque, se frustre o abandone por completo son las áreas en las que una ayuda proactiva a tiempo puede tener un impacto real.

Experiencias “Figital” en auge: las experiencias que difuminan la línea entre lo físico y lo digital, reinarán en 2023 y se expandirán a nuevos sectores, especialmente la banca y los seguros. Figital se expandirá más allá de las aplicaciones a experiencias innovadoras que los clientes utilizan para hacer grandes compras, incluyendo coches y casas.

La IA para que las personas sean más eficaces: cambio en la posición de entender la IA como sustituto de los equipos humanos de atención al cliente para convertirse en un factor que permita aumentar la eficiencia y la eficacia del equipo, con las personas y las máquinas sincronizadas para ofrecer soluciones significativas. Sin subestimar las conexiones emocionales, las ventajas tecnológicas deben superar la necesidad de interacciones personales para crear una experiencia sin fisuras.

Los **modelos de suscripción** serán cada vez más comunes con el fin de crear un flujo de ingresos más predecible. Esto hace que sea vital que los equipos de atención al cliente desarrollen sus habilidades de retención. Curiosamente, los millennials se encuentran entre los clientes más fieles, sólo por detrás de la Generación Silenciosa. Mientras, la Generación Z defiende sus creencias y se expone, es inmune a la publicidad tradicional; la autenticidad y el impacto social marcan la diferencia.

Cada experiencia importa durante la inflación: Ahorrar dinero es una prioridad. Se espera que el crecimiento del gasto de los consumidores caiga en 2023, el gasto no esencial disminuirá, lo que significa que cada experiencia es importante. Las marcas deben mostrar empatía y construir relaciones para el futuro.

Experiencias inmersivas generalizadas: La Realidad Virtual y la Realidad Aumentada se convertirán en la norma en 2023 a medida que los clientes se adentren en un nuevo mundo. Las experiencias inmersivas irán más allá de probarse ropa y maquillaje virtualmente para mostrar productos y marcas y construir mundos virtuales alrededor de los productos.

Si el primer paso para retener a los clientes es comprender sus necesidades, 2023 será un año del todo menos ordinario en la conducta de los consumidores. En un escenario cambiante donde el consumidor es tan exigente, es necesario entender la importancia de los datos. La inmediatez será clave para conocer el pulso de los de los clientes y generar estrategias.

Y TU... ¿ME CREEES?



Jose Luis Goytre y Marisol Peñafiel
Director y Coordinadora del Proyecto
DISCATEL de la AEERC

El mundo de la discapacidad, cuando no se convive con él, se ve como algo lejano. Y es lógico. No nos gustaría vivirlo en primera persona y lo alejamos mentalmente.

El **Proyecto Discatel** pretende normalizar en el mundo laboral la relación de “los no discapacitados” (¿de verdad?) con aquellas personas que tienen alguna discapacidad, pero “no son discapacitados”. Todo esto pudiera parecer un trabalenguas, pero si lo analizas tiene todo el sentido del mundo.

Tenemos muchos ejemplos lejanos y cercanos: el Presidente Roosevelt, que sufrió la poliomielitis de niño; Stephen Hawking; Ray Charles, Irene Villa, Teresa Perales...tantas personas tan valiosas.

Pero hay muchos más que no son famosos y tienen que intentar llevar una vida personal y laboral todos los días al mismo ritmo que los demás.

Y no es nada fácil.

Y todos podemos y debemos ayudar a vencer las barreras que se les presentan para ir a trabajar, rendir como sus compañeros, ganarse la vida y no vivir de una pensión.

Como profesionales, cada uno en nuestra responsabilidad, tenemos que hacer un esfuerzo por asumir íntimamente eso que ahora llamamos la “aceptación de la diversidad” y practicarlo en nuestro trabajo diario:

- integrando en nuestros equipos personas con alguna discapacidad
- negociando con nuestros departamentos de RR.HH. que las pruebas de admisión que se les apliquen no sean prácticamente excluyentes y prometiéndoles que haremos los cambios necesarios para que puedan demostrar su valía.
- interesándonos personalmente por su formación,

“
todos podemos
y debemos
ayudar a vencer
las barreras
”

desarrollo y resultados. Hablando alguna vez con ellos.

Desde la AEERC, a través del proyecto Discatel invertimos para que se preparen bien y puedan presentarse, “casi”, en igualdad de condiciones a puestos de trabajo adecuados a su situación. Pero no solamente trabajamos en este sentido, si no que intentamos mostrarles la cara amable de lo que son los contact center, dándoles una visión diferente, descubriéndoles cómo esta actividad puede ayudar a muchas personas en sus gestiones diarias, en su día a día y que en sus manos está esa adecuada atención a las personas, pues cuando llaman es porque tienen algún problema.

Para ello llevamos varios años trabajando en formación y actualmente tenemos 20 cursos dentro de 6 programas de formación para agentes de contact center. Contamos con un magnífico material y sobre todo con un equipo experto, además de la colaboración de multitud de profesionales de las empresas que de forma altruista participan en los cursos. Asimismo, se tienen en cuenta distintas materias relacionadas con esta profesión y otras transversales para prepararlos tanto en conocimientos como en otros aspectos como es la actitud, tanto del agente como profesional, como de la actitud ante la búsqueda de empleo y desarrollo y crecimiento en la empresa.

Bien es cierto que el fin último es la integración laboral de estas personas, y que año tras año tanta alegría nos da, al comprobar cómo hemos despertado ese interés de mejorar en lo profesional y en querer seguir creciendo. Es el reto que nos proponemos todos los años, es nuestra tendencia...

En este libro de la AEERC queremos dejar constancia de una TENDENCIA ya instaurada en el mundo profesional: **la integración de la diversidad.**

Que nos corresponde a todos y cada uno hacer realidad porque verdaderamente tenemos la certeza de que todos nos necesitamos.

Nota Y tu... ¿me crees? ha sido el lema de nuestra campaña de concienciación 2021-22. Puedes ver los 4 videos de la campaña en discatel.es

“
descubriéndoles
cómo esta
actividad puede
ayudar a muchas
personas



TENDENCIAS DE CONTACT CENTER PARA 2023



Yolanda Pajares Carrasco
Directora Sectorial Contact Center
THE ADECCO GROUP

Resulta imposible realizar cualquier vaticinio sobre lo que nos llegará en un futuro próximo, en el área de Atención al Cliente, sin tener en cuenta algunos aspectos básicos que van a marcar indudablemente la forma de gestionar los Recursos Humanos de los Contact Center. Sin duda, uno de los grandes retos llega de la mano de la implementación del Real Decreto que ha traído consigo la Reforma Laboral. Con ella hemos asistido a un cambio de las reglas del juego en cuanto a los tipos de contratación temporal, en relación con la flexibilidad que precisan las empresas.

En este sentido, hoy por hoy nos encontramos con que existen muchas lagunas que nos hacen depender, para predecir la tendencia, de las posturas que vayan adoptando desde el Ministerio de Trabajo y en consecuencia las sentencias judiciales, con respecto a figuras como el fijo-discontinuo o esas causalidades que ahora tendrían que ser previsible o imprevisibles, por poner algunos ejemplos de situaciones que, por el momento, nos mantienen en una especie de limbo y a la espera de mayor jurisprudencia.

Otro gran reto que debe afrontar el sector será una estancada de la economía durante los próximos trimestres, incluso con caídas moderadas, como consecuencia del aumento de la incertidumbre, del incremento en las expectativas de inflación, de la subida de los tipos de interés o de la crisis energética provocada por la guerra de Ucrania.

A todo esto, que nos afecta como a cualquier otro sector, dentro del mundo del Contact Center hemos de añadir otra serie de cuestiones. Una de las más importantes es la necesidad de que se definan los modelos de trabajo.

Las empresas aún no acaban de decidir si optan por el teletrabajo o por prototipos híbridos, cuando se está demostrando que son muchos los beneficios de la modalidad laboral a distancia: permite equilibrar

**Nos espera un
2023 con grandes
retos a los que
tendremos que
hacer frente con
optimismo y
positividad**

mejor la vida profesional y personal, reduce los tiempos de desplazamiento y aumenta la productividad de los trabajadores, entre otros. Si casi todo son ventajas, ¿por qué cuesta admitir que el trabajo en remoto puede ser igual o más eficiente que el presencial? Debemos abrir la mente hacia las nuevas modalidades de trabajo híbrido y no arrastrar las consecuencias de una cultura laboral presencialista, como medida de atracción y retención del talento.

En relación a lo anterior, las medidas de conciliación laboral, nos ayudan frente al reto al que tiene que hacer frente el sector: encontrar perfiles para cubrir puestos de teleoperadores para ventas y atención al cliente. Debido a la naturaleza remota de la gestión telefónica o virtual, los teleoperadores suelen tener acceso al trabajo desde casa, sin barreras geográficas y ahorrando costes en desplazamiento o material de trabajo.

Además, con respecto a estos perfiles que necesitamos, precisamos que posean además de una serie de competencias técnicas, unas habilidades sociales o soft skills tales como la capacidad de adaptación -no podemos olvidar que el sector está apostando por cambios tecnológicos y diferentes espacios para trabajar y relacionarse con el cliente por lo que deben demostrar fluidez, resiliencia y habilidades comunicativas.



**Debemos abrir
la mente hacia
las nuevas
modalidades de
trabajo híbrido**

Por último, también existe un reto al que deben hacer frente las compañías y es saber hacer marca a través de sus empleados para aumentar de puertas hacia afuera su capacidad para hacerse atractivas en el mundo laboral.

Hay que aprovechar que nos desenvolvemos en un sector que está abierto a un talento sin etiquetas y que, en 2023, puede trascender la imagen de marca aprovechando que es inclusiva en todos los sentidos.

En conclusión, comienza el 2023 con grandes retos a los que hacer frente, pero por experiencia sabemos que toda crisis genera nuevas oportunidades y estoy segura de que las empresas harán frente a las adversidades convirtiéndose en organizaciones más fuertes y consolidadas.

CHATBOT, 5 CLAVES PARA OBTENER EL COMPLEMENTO EFECTIVO EN ATENCIÓN AL CLIENTE



Herènia Casas
Head of Customer Satisfaction
ADEVINTA SPAIN

Los beneficios de digitalizar y automatizar la relación entre la empresa y el cliente son ampliamente conocidos. Numerosos estudios afirman que mejora la experiencia y la satisfacción del cliente al apostar por la atención innovadora y resolver dudas de forma eficaz e inmediata, incrementando la autonomía del propio usuario.

Entre otros beneficios, asegura la escalabilidad del servicio y la optimización del coste - puede atender a diversos clientes al mismo tiempo, las 24 horas del día, todo el año, además de automatizar tareas en las que la intervención del equipo humano no es esencialmente necesaria¹.

También nos permite destinar el preciado tiempo de nuestros y nuestras colaboradoras a actividades de mayor valor para el cliente y para la organización, dejando al chatbot las consultas más repetitivas y de fácil solución.

Además y a futuro, las oportunidades tienden a mejorar gracias a la aplicación de nuevas tecnologías, la preferencia de las nuevas generaciones por este tipo de canales² y el desarrollo del procesamiento del lenguaje natural que facilita la interacción humano-robot.

A pesar de estas claras ventajas, y aunque más de la mitad de las empresas españolas quieran implementar un chatbot en el corto plazo¹, la realidad es que sólo lo tenemos menos de la mitad³ y, muchos de nosotros todavía estamos en estadios tempranos.

Si estás pensando en implantar tu propio chatbot te interesa leer las 5 claves que, desde la prudencia de quienes comenzamos esta andadura hace poco más de dos años, continuamos adelante con éxito.

1. El testeado: beneficios controlados a corto plazo a un coste limitado. Si utilizas un enfoque de mejora continua, tu MVP (minimum viable product)-chatbot requerirá de una inversión inicial limitada y, al entrenarlo sólo en “apuestas seguras” -casuísticas sencillas que te permitan un elevado FCR (First contact resolution)-, rápidamente verás que estas consultas se resuelven automáticamente liberando un tiempo de valor en tu equipo. Monitoriza desde la primera interacción la satisfacción de tu cliente y recoge sus comentarios e impresiones. Los buenos resultados y cada crítica constructiva serán una información valiosa para mantenerte en el camino correcto. A partir de aquí irás ampliando la base de conocimiento de tu chatbot y, con ello, su alcance. Para asegurar una buena base inicial es fundamental identificar el Índice de eficiencia, es decir, el porcentaje de situaciones resueltas de forma autónoma.

2. El equipo multidisciplinar: todos los equipos son necesarios para poner a disposición de nuestros

clientes un chatbot efectivo: el equipo de producto presenta en la situación adecuada este canal de comunicación, el equipo técnico facilita la disposición del servicio y su interacción y el equipo de UX hace que la relación con el cliente sea fluida. El equipo de atención nutre la base de conocimiento y testea cada nueva situación. De una forma coordinada, conseguimos que el chatbot esté presente y envíe la información oportuna en el momento adecuado y que recopile toda la información necesaria para la resolución de la consulta. Detengámonos un momento en una figura relevante: el entrenador. En nuestro caso es un gestor sénior con mucha experiencia que acompaña al chatbot en su proceso de desarrollo. Se ocupa de revisar las respuestas que provee el chatbot y de plantear alternativas para incrementar su efectividad. Es fundamental tener esta figura clara y bien dimensionada que pueda dedicar toda la atención que un proyecto de estas características necesita.

3. Disponibilidad, trazabilidad y omnicanalidad: la implantación de un chatbot es un proyecto retador. El primer desafío es redactar la base de conocimiento - es decir, aquellas situaciones de negocio que resolverá de forma autónoma - y programar un buen entrenamiento para garantizar su éxito en cada conversación: ¿Qué consultas puede contestar de forma autónoma? ¿Qué información tenemos almacenada en el sistema que le pueda ayudar? ¿Qué alternativas tenemos si no comprendemos al usuario o al cliente? Una vez lo tenemos operativo en nuestra página de ayuda, ¿en qué momento del customer journey se lo ofrecemos al cliente? Embeber un chatbot en distintas secciones de la página web es el siguiente paso lógico. No obstante, no está libre de retos: acordar con los equipos técnicos la priorización de este acuerdo, las fases iniciales de testeo a grupos reducidos de usuarios, el “encendido” inicial y el “apagado temporal” para revisar su efectividad durante semanas.... Y, algo importante, ¿cómo identificamos, guardamos y utilizamos toda la información relevante para mejorar la experiencia? ¿Cómo garantizar la omnicanalidad? Nuestro mapa de sistemas, la integración de las distintas herramientas (CRM, Gestor de Contactos,) y la transformación de datos en conocimiento son tres claves que no debemos olvidar.

4. Impacto en el negocio: costes, eficiencia y satisfacción. Como cualquier automatización y, una vez rentabilizada la inversión inicial, un chatbot supone

eficiencia en costes (30% según el estudio publicado por <https://chatbotsmagazine.com> las operaciones de menor valor y es escalable. Adicionalmente, el coste de “desarrollo” también es limitado a medio plazo-entrenas a la máquina en lugar de incrementar y formar a todo tu equipo humano. Además, este canal hace que nuestro servicio sea mucho más eficiente, según un estudio de Intercom - el 33% de las consultas comunes se resuelven instantáneamente, y el tiempo de respuesta al cliente mejora un 44%⁴. Como en cualquier canal de nueva implantación pasará un tiempo hasta que tengamos la información suficiente para valorar la experiencia de nuestros clientes y tomar decisiones al respecto.

5. La mejora continua y la ampliación de la capacidad por fases. Tal y como hemos enfocado el proyecto en Adevinta, el desarrollo del chatbot es un proyecto a medio plazo que requiere nuestra dedicación sostenida en el tiempo para ir mejorando sus capacidades y efectividad. Nacimos con un chatbot sencillo que, poco a poco, vamos sofisticando para que responda a situaciones más complejas y oriente al cliente en un entorno transaccional, es decir, que interactúe con nuestros sistemas de información para recabar y facilitar información relativa al estado de sus peticiones, incidencias, facturación y venta, por ejemplo. Una vez hemos validado que las respuestas para las que está programado son correctas y tienen una buena valoración del cliente y hemos ampliado sus capacidades para responder a situaciones que eran escaladas a nuestros gestores de atención, comenzamos a ampliar su base de conocimiento y a ponerlo a disposición de los clientes en diferentes momentos relevantes del customer journey. Todo ello con la voluntad de ser una de las empresas españolas que usan IA⁵ y se benefician del potencial que puede aportar a nivel de e-negocio.

1 Estudio Centribal 2020 La Omnicanalidad 4.0. Cómo integrar WhatsApp, RRSS, Chatbot ,Callbot en atención al cliente - distribuido por AEERC

2 “El crecimiento de chatbot será exponencial en los próximos años”, Estudio Centribal 2020 La Omnicanalidad 4.0. Cómo integrar WhatsApp, RRSS, Chatbot ,Callbot en atención al cliente - distribuido por AEERC

3 Estudio Centribal 2020 La Omnicanalidad 4.0. Cómo integrar WhatsApp, RRSS, Chatbot ,Callbot en atención al cliente - distribuido por AEERC

4 Intercom, Faster resolution times

5 Estudio “Indicadores de uso de inteligencia artificial en las empresas españolas”, 2021, Ontsi, Ministerio de asuntos económicos y transformación digital

REDISEÑANDO NUESTRA FORMA DE PLANIFICAR LA ACTIVIDAD EN LOS CONTACT CENTERS ¿CÓMO PREDECIR LO IMPREDECIBLE?



Juan Manuel Vaquero
Director General / General Manager ADI
Consulting

Por todos es sabido que la pandemia ha cambiado las reglas del juego y nuestro entorno socioeconómico. A estas alturas, nadie niega que estamos en un mundo cambiante y que debemos estar más preparados que nunca para hacer frente a nuevas eventualidades y a sus consecuencias, ya que pueden afectar a nuestra actividad y poner en riesgo la continuidad del negocio.

Los cambios regulatorios, las restricciones, el teletrabajo o las modificaciones de hábitos han derivado en cambios bruscos de actividad, no siempre predecibles

con tanta anticipación. Fijándonos, por ejemplo, en el sector turístico o en el de las aerolíneas, su actividad ha estado muy afectada por decisiones gubernamentales tomadas con días u horas de antelación, por lo que hacer un forecast mensual de actividad no ha sido nada fácil.

Pudiéramos pensar que esto ya pasó. Pero la realidad es que siguen ocurriendo hechos que contribuyen a la incertidumbre como son las huelgas, las inclemencias meteorológicas, las restricciones de movilidad que persisten en algunos países o la propia guerra de Ucrania.

En la operativa de los Contact Center, la planificación de la actividad y el dimensionamiento de los recursos han sido siempre aspectos críticos de cara a prestar el servicio a los clientes y cumplir con los SLAs de negocio. Esta planificación se realizaba utilizando modelos predictivos basados en modelos estadísticos de gestión de colas, alimentados con el histórico de actividad o eventos (llamadas, casos, mails, ...) y con unos ratios o indicadores de negocio (tasas de contacto por cliente, tiempos de gestión, productividad, ...). Pero la pandemia del COVID ha introducido algunos cambios y ha complicado la ya difícil tarea de hacer previsiones de actividad y recursos en los Contact Centers. Estos cambios se resumen en:

1. **Se ha modificado el comportamiento en los clientes.** La pandemia ha cambiado nuestra forma de relacionarnos y algunos comportamientos que

Los cambios
bruscos de
actividad no
siempre son
predecibles

afectan a cómo los clientes utilizan los canales de atención. Los canales presenciales han perdido peso en favor de canales on-line y canales telefónicos, por lo que las volumetrías han cambiado.

2. Se ha roto la serie histórica de datos que alimentaba el modelo de previsiones. Hasta ahora, los modelos predictivos tenían en cuenta factores como la estacionalidad o la variación entre periodos utilizando para ello la comparativa con periodos inmediatamente anteriores y comportamientos similares. Sin embargo, la pandemia y el resto de los sucesos derivados de ella han distorsionado las series históricas de los últimos 3 años.

3. Se han potenciado los canales digitales como alternativa a los canales tradicionales, si bien la absorción o capacidad de resolución de los mismos no siempre está acorde a las expectativas o se incrementan los contactos, ya que el cliente termina llamando o accediendo por los canales tradicionales.

4. Se han automatizado parte de las actividades o tareas, reduciendo la necesidad de ser gestionadas por un ser humano o reduciendo los tiempos de gestión.

5. Muchas compañías han introducido el modelo híbrido de teletrabajo más asistencia de algunos días a la oficina, lo que complica el dimensionamiento y la gestión de turnos para asegurar la presencialidad.

6. Aparecen nuevos canales y actividades a planificar. Los canales digitales, canales on-line o canales de autogestión, deben ser dimensionados o, de lo contrario, no podrán hacer frente a la actividad que reciban. Además, debemos tener en cuenta que si surgen incidencias o no funcionan correctamente, el cliente optará por utilizar los canales tradicionales, que se saturarán.

En definitiva, se ha complicado mucho acertar en un modelo de previsiones tradicional, lo cual impacta directamente en que o bien no podremos atender adecuadamente a nuestros clientes por falta de recursos, o bien dispondremos de más recursos de los necesarios, repercutiendo en la eficiencia de las operaciones en forma de pérdidas o sobrecostes.



Con este panorama, muchos pensarían que la mejor opción pasaría por crear nuevos modelos de previsiones partiendo desde cero, pero ¿en qué hipótesis nos podemos apoyar?, ¿cuál es la nueva curva de estacionalidad? o ¿qué indicadores tener en cuenta? Las respuestas a estas preguntas no son sencillas ni evidentes y la dificultad de acertar con este nuevo modelo hará que, probablemente, sea complejo acertar.

En general, muchas empresas han vuelto a tomar como referencia para este modelo 2.0 las series anteriores a 2019, previas al impacto de la pandemia, pero introduciendo ajustes y nuevos criterios para tratar de adaptarse a la nueva realidad y tener en cuenta los impactos anteriormente mencionados. El problema es que esto requiere incorporar una inteligencia en los modelos para lo cual muchas empresas no disponen de los recursos adecuados. Por otro lado, está claro que los nuevos modelos de previsión tendrán que ser más dinámicos y esto multiplica la complejidad de los mismos.

En resumen, las empresas necesitan revisar y evolucionar sus modelos de previsiones si quieren seguir prestando los servicios de forma adecuada y ser eficientes simultáneamente, al tiempo que deben estar más vigilantes para poder predecir lo impredecible.

LA VOZ DEL CLIENTE



Ana Andreu
Customer Experience Director
AQUASERVICE

Mucho se ha hablado del valor de una correcta escucha activa y de la importancia de la voz del cliente. Este es un elemento que nos abre un amplio rango de posibilidades, desde entender su estado de ánimo, hasta encontrar la mejor manera de conectar con él.

Es aquí donde entra en juego esta conexión con el usuario, pues, si se ha generado un cierto grado de empatía, la conversación fluye y resulta mucho más sencillo el entendimiento. Esto, además, deriva en una correcta atención y una mejora en su satisfacción. Si atendemos a toda la información que nos facilitan y la

tratamos correctamente, podremos adelantarnos a sus necesidades y ofrecerle nuestro producto o servicio de una manera mucho más personalizada y a medida.

En los departamentos de Customer Care de Aquaservice es indispensable cuidar todo el proceso de contacto, desde el inicio hasta el final, en todos los canales, para que así la experiencia del cliente sea satisfactoria. Una de las claves para conseguirlo es que el asesor sea capaz de reconocer las emociones del interlocutor y así empatizar con él.

Para llegar a este punto y que las personas que llevan a cabo este trabajo conozcan su importancia y apliquen las técnicas adecuadas, es fundamental que las compañías apostemos siempre por la **formación de los asesores**.

Uno de los pilares de esta formación son los valores de la compañía, en nuestro caso, de Aquaservice. Es imprescindible que las personas que mantienen relación con el cliente tengan muy integrados los valores de la organización, de forma que nuestros clientes los perciban y se identifiquen con ellos, conforme a la manera en la que han sido atendidos y escuchados.

Es imprescindible que las personas que mantienen relación con el cliente tengan muy integrados los valores de la organización

Pero más allá de esto, tenemos indicadores que medimos con regularidad, además del Net Promote Score (NPS) anual, que nos ayudan a medir el grado de satisfacción del cliente. **Escuchamos su opinión**, analizamos, aprendemos de ello y buscamos cómo seguir mejorando. Para nosotros brindar una buena experiencia está en el centro de nuestra estrategia como compañía.

Somos una empresa que nació con un enfoque clarísimo en el cliente, nos preocupamos por él, seguimos desarrollando mejoras continuas para hacerle la vida más cómoda y sencilla, como a través de la APP de Aquaservice, nuestra web y la atención personalizada de todos nuestros asesores.

Cada cliente es una persona diferente y única. Todos tenemos nuestros propios filtros culturales y sociales que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida y que nos llevan a entender de manera diferente una misma situación. Es aquí donde la capacidad de escucha es muy importante. Ser capaces de ponernos en su lugar y resolver, de la forma más empática posible, los problemas o cuestiones que nos está trasladando.

En conclusión, es importante añadir que, para lograr el éxito en la experiencia de cliente, es fundamental escuchar su voz de manera directa e indirecta, y que nuestra comunicación sea eficiente, positiva y con la misma calidad de servicio, independientemente del canal elegido.



OBSERVATORIO DE TENDENCIAS DE CONTACT CENTER DE LA AEERC 2023



Susana Vázquez Valle
Directora Operaciones Multirriesgo ASITUR

Los ejos de estar en un momento de calma como podría preverse tras la tormenta de la Covid-19, vivimos de nuevo tiempos de inestabilidad por el desconcierto económico mundial.

La guerra, la consiguiente escasez de materiales, la subida de precios en el combustible y materias primas, la inflación... Todo este caos y ruido mundial, hace que sea complicado prever cómo se presenta el año 2023. Lo que sí es seguro, es que el año estará cargado de **incertidumbre**.

Si algo hemos aprendido los dos últimos años es justo a eso, a vivir con la incertidumbre de no tener muy claro qué pasará mañana, y es ahí cuando las empresas se

hacen fuertes y crecen en **innovación**. Está claro que no tenemos que esperar a que pase el chaparrón y después adaptarnos a lo que venga, sino que tenemos que mirar a la tormenta de frente y atravesarla, impulsando el cambio y los avances desde dentro.

En el sector de la asistencia, y concretamente en Asitur, podemos decir que el año 2022 ha sido un año de mejoras constantes, no sólo de estabilización del negocio atizado por los fuertes incrementos de actividad vividos el año anterior con Filomena, ha sido un año para impulsar los cambios, favorecido en parte por la estabilidad climatológica de un año particularmente seco y con menos siniestralidad. La estabilidad nos ha permitido hacernos más fuertes y prepararnos para la incertidumbre, que como decimos, parece que volverá a suceder en 2023.

El perfil de los clientes es cada vez más exigente, y las compañías debemos seguir trabajando en **automatizar los procesos** de poco valor para poner el foco en los que, al menos a día de hoy, siguen necesitando el trato personalizado.

Es importante conocer el perfil de cliente que demanda tu servicio/producto, porque no todos son digitales, y si nos enfocamos en el objetivo de eliminar el proceso humano a toda costa, posiblemente nos encontraremos con algunos clientes que no estén satisfechos, por eso es totalmente necesario tener **alternativas omnicanales** y que sea el cliente el que elija cómo comunicarse con nosotros. Tengamos en cuenta que algunos de los

no tenemos que
esperar a que
pase el chaparrón
y después
adaptarnos a lo
que venga

grandes en e-commerce como Amazon y Alibaba, continúan abriendo tiendas físicas como muestra de que el negocio online no es el único que se demanda por los clientes.

Pero lo que no cabe duda es que el **comercio electrónico** es creciente, y cada vez son más los clientes que demandan una experiencia digital que les permita un autoservicio completo, sin restricción horaria, y posiblemente con mucha más variedad de la que pueda encontrar en un establecimiento. Aquí la rapidez y facilidad ofrecida por cada plataforma digital juega un papel importante, por eso los avances en este sentido se perciben cada vez más frecuentes en actualizaciones de versiones constantes que mejoran la experiencia del cliente.

El análisis del Dato no deja de ser tendencia, y el poseedor del mismo tiene una riqueza importante al disponer de información, hábitos y gustos de sus clientes para poder actuar en consecuencia. El **Big data** es una pieza clave para aplicar mejoras allí donde el cliente lo demande. El margen de crecimiento en esta materia es alto, teniendo en cuenta que actualmente sólo el 9.8% de las compañías españolas (el 30% en el caso de las compañías más grandes) usan macrodatos frente al 14% europeo (fuente: Encuesta del INE sobre el uso de TIC y del comercio electrónico).

De todas las tecnologías digitales, yo diría que la **Inteligencia Artificial (IA)** es la que más protagonismo está adquiriendo, y seguirá siendo tendencia en los próximos años. Cada vez más organizaciones están incorporando IA en sus distintas variedades en gran parte de sus procesos, confiando en que les permitirá traer mejoras en su productividad y competitividad empresarial. China y Estados Unidos lideran los mayores avances en esta tecnología, porque son conocedores del poder estratégico que esto les otorga para competir en el mercado internacional. El problema es que actualmente la inversión necesaria para implementar IA en los procesos es alta, y esto hace que algunas organizaciones todavía sean resistentes a invertir.

El **riesgo cibernético** sigue en aumento, pero parece que, por fin, también lo hace la concienciación e inversión en seguridad para atajarlo. La formación al

respecto para todos los empleados empieza a ser habitual en las organizaciones, y aunque desde luego esto no es garantía para eludir un ataque, a mayor madurez en la materia, mejor capacidad para poner freno a los delincuentes, o atenuar al menos las consecuencias de esos ataques. Según informe de Verizon datos 2022, el 82% de las infracciones de ciberseguridad es provocada por errores humanos.

2023 posiblemente será el año definitivo para tomar decisiones en la **consolidación del teletrabajo**, una vez se supere el llamado “periodo de pandemia”. Aparentemente, la mayoría de las organizaciones optará por el modelo híbrido (casa/oficina) que mejor encaje con su servicio. El cualquier caso, el resultado de estas decisiones empresariales afectará de manera directa a los empleados en su mayoría satisfechos con el modelo mixto, y especialmente al perfil tecnológico, muy demandado por las empresas y con bastante escasez de oferta. El teletrabajo será, por tanto, un factor determinante a la hora de elegir o cambiar de empleo.

La preocupación por el **cambio climático** empieza también a ser un área de valor y atención por parte de las organizaciones incluido el sector del contact center. Los objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU para proteger el planeta son exigentes, y nos afectan a todos en mayor o menor medida. Las tremendas olas de calor del pasado verano son un aviso. Hogares, empresas..., todos debemos poner medidas sostenibles para evitar que el planeta se muera. La cantidad de luz que gastamos en nuestro sector hace necesario invertir en paneles solares, luminaria LED con sensores, etc. Muy en auge también las medidas para compensar la huella de carbono (iniciativas tipo plantación de árboles). En este sentido, y a pesar de cierto retroceso con la vuelta al carbón por la problemática del gas ruso, empieza a ser habitual encontrar más concienciación en todos los ámbitos empresariales. ¡El reto es de todos!

MÁS DIFÍCIL TODAVÍA



José María Pérez Melber
Director general de ATENTO
en la región EMEA

Si hace unos 5 años nos hubieran contado cómo iba a cambiar nuestro sector en 2023, seguramente nos habríamos sorprendido, y no tanto por el camino que hemos tomado, como por la velocidad a la que hemos llegado a cumplir hitos que nos parecían más lejanos en el tiempo. El impulso de la economía remota que nos deja la pandemia está ya más que asentado, y ahora volvemos a vivir momentos retadores marcados por un contexto económico que reclama contención de costes.

Vivir en un entorno de desafío constante se ha convertido en el statu quo para las empresas, por lo que se agudiza la necesidad de transformar los clásicos centros de coste de atención al cliente en centros de generación de valor en las compañías.

CAMBIOS EN EL MODELO COMPETITIVO

Estamos viendo como nuestros clientes están siguiendo un modelo de concentración de proveedores en el que prima el tándem cliente/partner. Esto está sucediendo también a nivel global, de tal manera que existe una oportunidad para los Hubs multilingües localizados en Europa.

Además de esta concentración de proveedores, también vemos como empezamos a competir con otro entorno de players en el que se diluyen las fronteras entre proveedores de Contact Center/BPO, de Consultoría, de Tecnología, Automatización... entran nuevos competidores de otros sectores y las empresas de Contact Center también compiten por ofrecer servicios que hasta ahora no eran su core. Realmente esto es la evolución natural porque la tecnología ha cambiado las reglas del juego.

Ambos factores nos llevan a una **reorganización del mapa de proveedores**. Se acelera la concentración de BPOs, en un modelo que requiere mayor volumen de inversiones a la hora de impulsar la digitalización de las operaciones. En resumen, menos players con más capacidades, y bajo un modelo multipaís.

EVOLUCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Llegados a este punto, vemos como es necesario articular una propuesta de valor que responda a esta nueva realidad del mercado y de nuestros clientes. ¿En qué pilares debemos basar nuestra oferta de valor?

las empresas de Contact Center también compiten por ofrecer servicios que hasta ahora no eran su core

- **Digitalización.** Entendida como la capacidad de conocer y entender las necesidades de los clientes finales y ofrecer modelos orientados a extraer el máximo valor de cada una de las interacciones, bien sea colaborando con el desarrollo de estrategias de autoservicio de nuestros clientes o bien sea mediante el aporte de valor de nuestros agentes.
- **Globalización.** En este caso me refiero concretamente a la capacidad que debemos tener de aportar una visión tanto multidioma como multipaís a nuestros clientes. Esto pone en clara ventaja a los partners que tenemos capacidades a nivel internacional, pues podemos construir estrategias de footprint basadas en modelos de onshore/nearshore/offshore así como multilingües, pero siempre garantizando una experiencia única a los clientes.
- **Flexibilidad,** ya que estamos en una etapa en la que cada cliente requiere un modelo operativo y de atención único. Es necesario trabajar en acompañar y coliderar con nuestros clientes ese modelo personalizado de atención, adaptándonos en cada caso a sus necesidades y aportando nuestro conocimiento en otros mercados y sectores. Por otro lado, nuestros clientes también nos demandan información en tiempo real para identificar tendencias, por lo que cada vez desarrollamos más reportes con Soluciones Business Intelligence que nos permiten un nivel de flexibilidad mayor.

SER MÁS Y MÁS EFICIENTES OFRECIENDO LA MEJOR EXPERIENCIA DE CLIENTE

Este es el mantra que obsesiona a nuestros clientes y a nosotros mismos. La tecnología puede ser la respuesta si se aplica desde el conocimiento profundo de los procesos de operaciones. Y este es un tema recurrente en las conversaciones con nuestros clientes, necesitan que les aportemos nuestro conocimiento como expertos en operaciones para entender qué herramientas tecnológicas tienen sentido y cuáles no. Transformar, digitalizar, mejorar y automatizar estos procesos aplicando una tecnología cada vez más sencilla y accesible, es la ventaja competitiva que nos convierte en el partner idóneo. En esto también hemos evolucionado de manera extraordinaria, pues pocos años atrás esta labor de asesoramiento y acompañamiento estaba acotada a las grandes consultoras, y nosotros no formábamos parte de esta conversación.

Ahora ya tenemos el conocimiento necesario de tecnología, para poder plasmar un buen uso de la misma en los procesos. Podemos integrar herramientas existentes en el mercado y parametrizarlas a medida, pero incluso ya tenemos capacidad para diseñarlas internamente, y además con una inversión ajustada 100% a la razonabilidad del retorno que obtengamos. Sin duda, hemos suplido muchos gaps que quedaban colgados años atrás cuando éramos meros ejecutores.

Hoy desarrollamos consultorías de operaciones, y también implantamos RPAs, e introducimos inteligencia cognitiva multicanal con nuevas funcionalidades digitales como firma biométrica de reconocimiento de voz y facial, y, además, también analizamos el sentiment en redes sociales... y todo ello con el objetivo de mejorar la Experiencia de Cliente, pero también la eficiencia de los servicios. Claramente es un salto tecnológico abismal.

¿Y QUÉ PASA CON LAS PERSONAS?

El valor del contacto humano no se discute. Toda la tecnología imaginable deja de tener sentido si no cuentas con los mejores recursos, los más comprometidos y profesionales. Esto es así desde la génesis de nuestra industria, y así permanecerá a futuro. Lo que sí ha cambiado son 2 factores:

- El mayor nivel de **Autonomía** que tienen los agentes para la toma de decisiones. Para esto hay que proporcionarles las herramientas tecnológicas necesarias que les permitan ver la foto completa del cliente que están atendiendo.
- La formación en nuevas habilidades digitales, o **reskilling**. Hacerles protagonistas de este salto tecnológico que acabo de mencionar, formándoles para que puedan aprovechar todo el conocimiento que ya tienen de las operaciones y ponerlo al servicio de la mejora de los procesos. El ejemplo más claro lo tenemos con la formación en software de RPA, pero también es posible formar a los agentes en programación de front (HTML5, Javascript, CSS) y back end (Java y Python), y otras certificaciones como la gestión de Salesforce, o tecnología de análisis semántico y otras herramientas emergentes. De primera mano sé que este es el camino, y se hace cada vez más posible gracias a la democratización de la tecnología que estamos viviendo.

HACIA LA PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DIGITAL



José L. Prieto
Director General de Marketing y Ventas
AVATEL

Atrás quedan ya esos meses de pandemia, la incertidumbre por lo que estábamos pasando y lo que se nos venía encima, los miedos por lo desconocido de la situación y el impacto que podía tener en el mundo que nos rodeaba, entre nuestros seres queridos, los cambios en nuestros hábitos, en el consumo, en la forma de relacionarnos, en nuestro trabajo... Todo sobrevino de una manera tan repentina y tan abrupta, provocando un cambio tan radical, que nos vimos rodeados de titulares anunciando, según los gurús, unos nuevos hábitos que habían venido para quedarse. La digitalización, el teletrabajo, la vuelta a los entornos rurales, casi casi la impersonalización de las relaciones,

donde con la mascarilla puesta apenas éramos capaces de distinguir las caras cuando salíamos de casa.

Todo eso ha pasado y queda ya en nuestra memoria como una época distinta, cada vez más difusa, de la que nos cuesta ya recordar incluso cuántos meses han transcurrido desde entonces o cuántos tuvimos que estar encerrados en nuestras casas. Y de todos esos cambios en el comportamiento que habían venido para quedarse, ¿qué es lo que de verdad ha quedado?

Probablemente más de lo que pensamos, pero lo que sí es seguro, es que menos de lo que muchos se empeñaron en asegurarnos. El teletrabajo, desde mi punto de vista el mejor cambio de la pandemia, que nos iba a permitir conciliar mejor nuestra vida personal y profesional, poder vivir en otros entornos, ser más flexibles, no ha acabado de cuajar y en muchas empresas, poco a poco, se ha ido dando marcha atrás, quizás fruto de un modelo de gestión un poco “anticuado” por parte de algunos gestores. El desarrollo de modelos de relación y de experiencia más digitales, obviamente ha dado un salto, pero ni mucho menos ese cambio de paradigma que muchos auguraban. Yo diría más, desde mi humilde punto de vista, lo que sí ha supuesto es un reto aún mayor en las estrategias omnicanal de las empresas. Sí, eso de lo que llevamos años hablando y que ha llenado tantos minutos de presentaciones y charlas. Pues parece que la pandemia les ha sacado los colores a dichas estrategias, porque en la mayoría de las empresas, eran más un discurso que una realidad.

“
todos esos
cambios en el
comportamiento
que habían venido
para quedarse

”

Y el hecho es que, hoy más que nunca, cómo interactúan los canales físicos con los digitales se ha convertido en un elemento diferenciador, algo que sí ha cambiado la pandemia, una necesidad que tras ese periodo se ha convertido en un higiénico y que en esos meses permitió a la gente, los clientes, saber qué era lo que querían y lo que no querían en su manera de relacionarse con las empresas. Porque durante ese tiempo, en muchos casos esa experiencia era en lo único en lo que podíamos confiar para satisfacer nuestras necesidades más básicas. Encontrar lo que no sabíamos dónde comprar cuando todas nuestras tiendas de referencia habían cerrado, que el proceso de compra fuera sencillo porque en muchos casos era la primera vez que la gente lo intentaba a través de internet, poder pagar de una forma sencilla y además quedarte tranquilo porque, claro, a saber dónde va ese dinero que no ves, tener un proceso de devolución fácil ya que no es sencillo acertar cuando no puedes ver el producto, tocarlo, probarlo, y que si cualquier cosa se complica, que alguien me pueda ayudar, telefónicamente o en algún punto físico, porque así es la condición humana... cuando tenemos problemas, nos es más sencillo confiar en las personas que en las máquinas.

En este punto, parece que todo ese proceso de digitalización radical al que nos veíamos avocados ha dado un frenazo, y nos hemos tenido que replantear cómo queremos que sea la experiencia con nuestros clientes o, mejor dicho, que tipo de experiencia nos demandan después de lo vivido durante la pandemia. El cliente ha puesto en entredicho esas estrategias omnicanal tan en boca de todos, la mía la primera. La mayor parte de esas estrategias obedecían más una necesidad de recorte de costes que al hecho de haber puesto al cliente en el centro o haber dedicado los recursos necesarios para implementarlas de verdad.

No tenemos más que echar un vistazo al retail, en distintos sectores, donde el cierre indiscriminado de tiendas ha obedecido más a la necesidad de reducir drásticamente costes que a una estrategia de canales on off bien montada. Reducir canal es sencillo, pero volverlo a montar y recuperar la confianza de los clientes que se quedan sin sus tiendas de referencia sin una alternativa a la altura de sus expectativas, es mucho más

complicado. Y ahora resulta que efectivamente siguen necesitándose tiendas de cercanía que complementen a la experiencia digital, aunque obviamente en un formato diferente, que lo haga sostenible también desde un punto de vista de rentabilidad.

Algo parecido ha pasado con la atención telefónica, tan demonizada durante los últimos tiempos. La digitalización ha dado paso a la automatización y la robotización y de ahí a la drástica reducción de agentes en las plataformas, nuevamente marcada más por la necesaria reducción de costes que a una estrategia omnicanal bien montada. Los clientes lo que quieren es que se les atienda en el menor tiempo posible y de manera eficaz, interactúen con un bot o con un agente, esté ese agente en España o fuera. Y la automatización de procesos y cómo declinarla dentro de tu estrategia omnicanal es la clave de la rentabilidad, no la reducción de agentes sin más y que ese cliente “tan digital” se las entienda con los bots o las áreas de autogestión, aislado de los canales físicos.

En fin, que lo cierto es que la pandemia ha traído muchos cambios, y que esa digitalización tan anunciada lo que ha hecho es poner a prueba nuestras estrategias multicanal y la verdadera experiencia que le aportan a nuestros clientes. Toca parar, volver a colocar al cliente en el centro, redefinir nuestra estrategia e invertir en ella si queremos tener éxito, porque por lo que parece, en muchos casos no ha conseguido aprobar el test de estrés al que le ha sometido la pandemia.

Aunque claro, eso no va a ser compatible en muchos casos con estrategias de reducción de costes a corto plazo y, en época de crisis, el equilibrio no va a ser fácil. Tenemos un bonito reto por delante.

EN UNA RELACIÓN DIGITAL HABLAMOS DE “INTER-ACCIONAR” APORTANDO VALOR AL CLIENTE



Silvia Gayo Bellido
Head of Digital Assets AXA
Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

¿Qué es hablar de digitalización? No es, ni más ni menos, que una transformación profunda dentro de las organizaciones, inevitable, ineludible, transversal y con un gran aporte de valor para todos los Stakeholders. La transformación digital es un camino que comenzó hace unos años y es, durante el año 2022 cuando expresa su máximo potencial, principalmente ocasionado por una necesidad que, el sector ha sido capaz de incrementar en el año post-covid.

Ahora que la transformación es una realidad para las empresas, evolucionamos para visionar el 2023 como el **año de la “interacción”** donde la relación digital aporta mucho dentro de la cadena de valor ya que la experiencia digital identifica y define la marca; sienta las bases de la relación.

Durante años, el cliente era el primero que empezaba el contacto, la relación con la compañía, accionaba con ella y ésta mantenía una posición reactiva. En el mundo digital que vivimos, donde todo se mueve muy rápido, cuando hablamos de interaccionar, de estar **“interacciona-dos”**, significa y supone ejercer una **acción recíproca entre cliente y empresa**. En la sociedad actual cobra cada vez más importancia las personas, siendo los seguros parte importante de ella dando un paso adelante para pasar del producto, único interés comercial, a las personas, donde el servicio y las emociones son las que mueven la relación, las que venden.

Esta relación se basa en 3 pilares que, de manera inconsciente, están presentes en cada una de nuestras decisiones:

- Transparencia
- Servicio inteligente
- Reconocimiento de las emociones

La omnicanalidad, compartiendo información entre canales, nos permite pasar de un modelo híbrido a uno **transparente**, donde lo único importante es la experiencia, una experiencia excelente global

“
En la sociedad
actual cobra cada
vez más
importancia las
personas

”

evitando las fragmentadas. Juega un papel muy importante la personalización entendida más allá de saber cómo se llama el cliente, es conocer al cliente, adelantarnos a sus necesidades y preferencias. Además, la omnicanalidad, como la digitalización, son herramientas al servicio del cliente, nunca impuestas por comodidad de la compañía. Este punto es importantísimo porque nos permite adaptar soluciones a las necesidades del cliente y nunca a las de la compañía.

Los hábitos de consumo, la inmediatez y los cambios de comportamiento de la sociedad, nos llevan a la **agilidad** y las compañías de seguros, aquí, tenemos un gran reto. Nuestro facilitador son los datos y la analítica digital, donde seguirán jugando un papel clave, analizando las interacciones con los usuarios-clientes y detectando carencias que nos permitan mejorar, implementar y ofrecerle el mejor servicio.

Si tenemos en cuenta el estilo de vida y preferencias de los usuarios, somos capaces de mostrar un **servicio inteligente** a los clientes, que nos posicionará con ventaja en el entorno digital. Conseguir implementar un servicio inteligente estará marcado por procesos conversacionales entre usuario y empresa. En este ámbito, las aseguradoras juegan un papel fundamental consiguiendo personalizar cada interacción.

Para los próximos años, el reto será **reconocer y medir las emociones de los usuarios**, extrayendo inteligencia de negocio para dar un mejor servicio al cliente basado no solo en el qué sino también en cómo. Estamos ante un usuario digital, inteligente y emocional donde los canales digitales le facilitan el viaje, estos cambios y, su aplicación, genera valor en cada una de las interacciones.

El reto de reconocer y emocionar al usuario pasa por: **aprovechar** cada una de las interacciones (conocimiento, personalización...), **gestionar eficazmente**, cambiar las prioridades en función de las necesidades y aportar valor a **otros canales** (servicio 24X7, autoservicio...)



el reto será
reconocer y medir
las emociones de
los usuarios,
extrayendo
inteligencia de
negocio para dar
un mejor servicio
al cliente basado
no solo en el qué
sino también en
cómo

Líderhazgo.



Gregorio Pantoja

Dir. Digital Sales & Service
BANCO SANTANDER

Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

El 98% del tejido empresarial español está conformado por pymes. Son el motor de la economía de este país. Existen más de 2.900.000 pequeñas y medianas empresas. 1.600.000 son autónomos, y del 1.300.000 restante, 1.100.000 no superan los 10 empleados.

En prácticamente cualquier centro de relación con clientes de España, te encuentras plataformas con un tamaño superior a 100 profesionales telefónicos. De media, un coordinador gestiona entre 15 y 18 personas, y un supervisor aproximadamente 4 coordinadores. Es indudable que los Contact Center son un negocio de

clientes, pero también lo son de personas. De empleados que tienen el deber de ofrecer en cada conversación lo mejor de sí mismos, pero no es menos cierto que esos mismos empleados tienen el derecho a ser bien dirigidos. Contar con un buen líder, es una necesidad para las compañías, y por supuesto para sus empleados.

Son ingentes las publicaciones que tratan de liderazgo. Para muchos una habilidad. Para otros muchos una necesidad. Para ciertas personas incluso una aspiración. Pero también te encuentras con gente que lo tilda de cierta “moda”.

Si escribes este término en Google, el famoso buscador te devuelve 163.000.000 de resultados. Sí, has leído bien, 163.000.000. Literatura hay para dar y tomar. Libros de autoayuda, blogs, publicaciones, post, todo tipo de recetas, frases, etc.... pero una cosa es la teoría, que de esa nunca falta, y otra cosa muy distinta es ponerse en marcha para intentar serlo, de ahí que sea más partidario de escribir esta expresión con una h, aludiendo al “hacer”. Al ser líder desde la acción, no desde la posición.

En mi opinión el liderazgo juega en diferentes terrenos de juego, en diferentes ligas, e incluso en diferentes deportes. Creo que no debemos pasar por alto que no es lo mismo liderar un equipo de ingenieros aeronáuticos para una misión con un alto grado de complejidad, que liderar un equipo de gestores recién incorporados a atender un servicio telefónico. No es lo mismo liderar un equipo que a su

**y otra cosa muy
distinta es
ponerse en
marcha para
intentar serlo**

vez tiene equipos, y a su vez tiene más equipos, que liderar el equipo base de una escala jerárquica. Ni mejor, ni peor, simplemente las presiones, expectativas y desafíos son diferentes.

Teniendo muy presente lo anterior, desde mi experiencia, comparto algunos rasgos comunes a cualquier tipo de liderhazgo:

- No es negociable, **ser líder lleva implícito ser buena persona**. Como dice Jordi Alemany, “cuando los líderes se vuelven más humanos, los humanos se vuelven más líderes”. Hazte una pregunta. ¿Te has encontrado alguna vez con algún líder, que no sea una excelente persona? Por encima de todo, a los líderes les apasionan las personas.
- La gasolina del liderazgo es el propósito. **La gente no cree en lo que haces, sino para qué lo haces**. Las personas necesitan entender el fin para el que trabajan, mucho más allá de los resultados. Comprender los porqués nos da sentido de pertenencia, nos involucra y nos hace protagonistas de nuestra propia evolución y la del equipo.
- Para entender este propósito, es muy importante otro factor: la comunicación. **El líder cuida lo “qué” dice, pero sobre todo el “cómo” lo dice**. Mostrar autenticidad y naturalidad en tú entorno es algo que genera empatía, que conecta con las personas. Son ingredientes básicos para que los individuos nos sumemos por convicción a una determinada causa. Hablar claro es algo que suma, a la larga siempre suma. Pero también es necesario saber escuchar. Hay muchos programas para hablar en público, ¿cuántos hay para saber escuchar? Todos sabemos que no se aprende hablando, sino escuchando.
- **Liderar con el ejemplo no es la mejor manera, es la única**. Así de simple, y así de contundente. La h de “liderhazgo” cobra aquí todo su esplendor. Un buen líder se remanga, hace como el que más, aprende (siempre aprende...) y disfruta, porque si tomamos conciencia, los líderes suelen ser “disfrutones”. Y es justo esta capacidad para “bajar” al terreno, lo que permite dominar la actividad, tomar decisiones con mayor probabilidad de acierto y le legitima para



pedir al equipo que de siempre lo mejor que lleva dentro.

- Un buen líder combina los resultados, con la capacidad de transformación. Dicho de otra manera, **tiene que planificar el presente para ganar el futuro**. En la agenda tiene que darle la misma o más importancia a la construcción de la estrategia futura, los hitos asociados, así como anticipar y preparar el camino al equipo. Como dice Woody Allen, “me encanta el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida”.
- **Para inspirar, tienes que inspirarte**. Por suerte hoy todo está en Internet. Leer y buscar información en publicaciones, seguir a especialistas en determinadas materias en LinkedIn, conversar profundamente con personas de tu entorno familiar y profesional. Todo eso (y más) abre nuestra mente. Nos acerca a la reflexión y nos mueve a la acción. Nos hace mejores profesionales y personas. No lo dejes pasar. ¡Hazlo!

EL VALOR DE LA COHERENCIA EN LA GESTION DE PERSONAS



Rubén Rodríguez Giménez
Dirección General
BCC Recursos Humanos y Contact Center
GRUPO CAJAMAR

Las personas que tenemos la oportunidad de gestionar equipos de trabajo, afrontamos el apasionante reto de construir espacios de colaboración **saludables** que contribuyan al crecimiento de las empresas y al desarrollo de su inteligencia colectiva.

En las organizaciones que, por un lado, emprendemos proyectos y prestamos servicios vinculados a la atención y soporte al cliente y los usuarios, y por otro, activamos la creación y dinamización de nuevas formas de liderazgo

en la gestión de equipos, asumimos con mayor responsabilidad el crear entornos colaborativos que nos permitan de forma combinada el afrontar el futuro con plenas garantías ante el mundo tan incierto y en continuo cambio al que nos enfrentamos, teniendo claro que la **tecnología** es un factor relevante, en el que jugamos un papel necesario aquellas que invertimos constantemente en la capacitación y **actitud digital** de nuestros equipos como valor diferencial para que se desenvuelvan mejor en la **diversidad** y la complejidad actual, sin olvidar la cercanía y esencia humana que debemos aplicar a todos y cada uno de los procesos de trabajo.

Según un reciente estudio de Salesforce, realizado a 23.000 personas de 19 países distintos, *“tres de cada cuatro trabajadores no se sienten preparados para el trabajo del futuro”*. *“Y, además, el 73% de los encuestados no se sienten preparados para adquirir las competencias digitales que necesitan las empresas actuales, y un 76% no se sienten preparados para el futuro, y solo el 28% participa en programas de formación para ello...”*.

Si eso lo unimos a la evolución tecnológica de los últimos años, con el “paso de gigante” que hemos dado por la pandemia, en la aceleración de muchos procesos de **transformación digital** de la mayoría de las actividades profesionales, es evidente que se requieren referentes capaces de liderar esos procesos. Personas en las que converjan varias habilidades, tengan el rol que tengan.

**asumimos con
mayor
responsabilidad el
crear entornos
colaborativos**

Si tuviese que destacar 5 de esas **habilidades**, serían, primero, asumir que somos responsables de nuestras acciones. Segundo, aprender a comunicar, que es transmitir y saber escuchar, que no oír y sobre todo hacerlo de forma coherente. En tercer lugar, saber trabajar en equipo. En cuarto, ser generadores de pensamiento crítico y análisis, potenciando habilidades de reflexión y razonamiento lógico y analítico. Y quinto, desarrollar habilidades de inteligencia emocional, pues estas constituyen el 90% de los atributos de los líderes de alto rendimiento.

Pero, dicho esto, a todos y todas nos corresponde ser **parte activa** para gestionar con coherencia en qué **estado de evolución** nos encontramos. ¿Y cómo podemos hacerlo?, bueno, creo que debemos empezar con una toma de conciencia más allá de la enumeración de habilidades, las organizaciones debemos comprometernos e incorporar no solo a **talento** que traiga consigo determinadas habilidades digitales, sino también facilitar el camino a aquellos/as que están en proceso de cambio. Actualmente existe una brecha digital que se puede convertir en una oportunidad. Pero eso sí, si la identificamos como tal.

Como reflexión me gustaría compartir la siguiente, **¿Estamos escuchando activamente a los colaboradores/as más allá de la habitual medición de la experiencia del empleado?** Las personas quieren hacer bien su trabajo y suelen recompensar a sus empresas, cuando las escuchan, con una mayor productividad, innovación y mejor servicio al cliente y/o usuario. Si bien es importante medir el compromiso y la satisfacción de los empleados/as, es aún más importante actuar en función de sus comentarios y comprender dónde existen oportunidades y desafíos para actuar en consecuencia.

¿Qué es actuar con coherencia?, es dejar la hipocresía a un lado y ser consecuente tanto hacia los demás como, sobre todo, hacia uno mismo.

No debemos permitirnos la carencia de incurrir en contradicciones y todo cuanto proceda de la Dirección corporativa debe encajar con su filosofía. Cuando se contrae un **compromiso**, este debe respetarse, eso multiplica el efecto positivo de cualquier acción y/o

decisión que tomemos en la gestión de cualquier equipo de trabajo. Algo tan obvio, puede traducirse de no hacerse bien en una de las motivaciones para llevar a miles de personas a ser parte de la “Gran renuncia”.

Es evidente que las ciencias, y el uso de las tecnologías, se están consolidando en nuestra sociedad, y en ocasiones podemos pensar que nos deshumanizan, y que se pierde la esencia del contacto humano, especialmente en actividades con las que desarrollamos en nuestro sector. Pero no es así, necesariamente. La clave es integrar los elementos tecnológicos a nuestro alcance, con la **capacidad humana**, para crear, mantener y sostener en el tiempo experiencias positivas en el cliente final ya sea interno o externo.

El éxito de una organización pasará inevitablemente por mejorar su humanización y personalización en la atención dada, para lograr relaciones estables, auténticas y duraderas, por tanto, el objetivo de la tecnología es ser un aliado, y no otra fuente de problemas e inconvenientes. No podemos olvidar que somos seres sociales, y necesitamos el contacto humano, por ello, actuemos con **coherencia** en todas las esferas para alcanzar altos niveles de compromiso.

Desde hace tiempo creo firmemente en que los servicios que prestamos desde el sector deben alcanzar altos niveles de profesionalización, algo que no me cabe duda estamos logrando cada día con mayor contundencia. Por ello, abogo por cuidar a todas las personas que están al otro lado del canal (telefónico, chat, etc.) y que facilitan el crecimiento de nuestra profesión, y muy especialmente, de aquellas que lo hacen bajo conductas de responsabilidad, sostenibilidad y sensibilidad con los colectivos más vulnerables.

Quisiera despedirme diciendo que no existe problema que no podamos solucionar, y como siempre digo, en el mundo de la atención al cliente, “nuestra misión es hacer fácil lo difícil”. Es evidente que esa debilidad que refleja el estudio de Salesforce, debe trabajarse coherentemente desde todos los ámbitos, y en especial, de los que tenemos una responsabilidad empresarial y social de generación de marca y país, tanto del presente como del futuro.

CADENA DE FAVORES



Roberto Pérez López
Director de Selección y Formación -
BE CALL Group

transformación digital, de las nuevas tendencias del Big Data o incluso de lo importante que es y será la ciberseguridad en los Contact Center en los próximos años. Pero no, vamos a hablar de lo que envuelve a todo esto en nuestro Sector, que son sus personas, de sus valores; hablemos de bien común y de animarnos a relanzar esa CADENA DE FAVORES que nos enseñó la película del año 2000 que hoy os progongo.

PENSAMIENTO SISTEMICO

Quizás, hoy más que nunca, tiene que estar presente en nuestras vidas la idea de que lo que ocurre a los elementos de mi entorno, para bien o para mal, influye directamente en mí. La perspectiva sistémica es una forma de mirar la realidad centrándonos no en los “elementos” si no en las relaciones que se dan dentro del sistema y como incidir para que estén orientadas al beneficio común de todas las partes. La práctica de este pensamiento nos ayuda a conseguir objetivos estratégicos a medio-largo plazo y a reducir los imprevistos y los improbables que cada vez son más probables en nuestra realidad.

De todo lo anterior, se deriva que cuidar las relaciones en los sistemas clave de nuestro sector es vital para la supervivencia y crecimiento de las Organizaciones. Debemos definir, comunicar e incrementar el valor que nuestros trabajadores de Contact Center reciben de la Empresa y así potenciaremos el valor que ellos mismos nos puedan aportar. La flexibilización de horarios y modalidades de trabajo, aumentos de salario monetario y en especie y muy importante, una definición y claridad total en los variables propuestos

Eugene, profesor de Sociales, decidió comenzar ese año sus clases lanzando una reflexión a sus nuevos alumnos: “...y si resulta que el mundo no es más que una gran decepción? ... a menos, ¡que cojáis las cosas que no os gustan y les deis la vuelta del todo! y podéis empezar... ¡hoy!”.

Todo lo demás, es historia del cine y os invito a revisarlo, viendo de nuevo la peli o mejor todavía, disfrutándola por primera vez si es que la estáis descubriendo en este momento. Y si,... podríamos hablar de tecnología, de

**y como incidir
para que estén
orientadas al
beneficio común
de todas las
partes**

a nuestros agentes y estructura son Palancas clave que debemos trabajar para beneficio de este sistema.

De igual manera en el sistema proveedores-clientes ambas partes deben cultivar transparencia, comunicación y apoyo como ingredientes principales de su relación. El mercado nos enseña que las relaciones cliente-proveedor que más perduran y más éxito tienen tienden a ser de igualdad y escucha de necesidades mutuas. Cuidar ese ambiente y ese entorno de cooperación impacta directamente en los resultados obtenidos por las partes.

Al igual que los sistemas laboral o cliente, podemos analizar sistemas como mi entorno social, geográfico o incluso el sistema de “mi competencia”. Cuantos más sistemas detectemos, analicemos y cuidemos mediante sus principales palancas a nivel de relaciones satisfactorias más beneficios obtendremos en este Sector tan sistémico que es el Contact Center.

RECIBES LO QUE DAS

En este entorno circular que tenemos en 2022, todo vuelve. ¡Si!, todo vuelve, es cuestión de tiempo. Nuestras decisiones de hoy son los resultados de mañana, por lo que debemos reflexionar y parar cuando tomamos decisiones para resultados inmediatos sobre el impacto que pueden tener en el medio y el largo plazo, ya que lo tienen y suelen ser importantes.

En este ámbito, vuelve a tomar especial importancia nuestro TRABAJADOR y nuestro CLIENTE, pero también la SOCIEDAD. Uno de los mayores regalos, es que los trabajadores de Be Call Group nos dicen que aquí durante el último año se sienten bien, que se les escucha, que lo que dicen tiene respuesta por parte de la Empresa. Además de un regalo esto es una responsabilidad y un compromiso, quedan muchas cosas que mejorar, pero estamos en el buen camino y ese camino deberá seguir siendo mejorado, solo así podrá seguir siendo “el buen camino”. A nivel relación cliente-proveedor es similar, ya hemos visto la importancia que tiene la “relación entre miembros de un sistema” para el correcto funcionamiento del mismo por lo que relaciones basadas en el afecto y en un WIN WIN nos dará con mayor probabilidad eso mismo.

Respecto nuestra sociedad más directa y el entorno de las Empresas, el recibes lo que das se multiplica. La unión que se genera en un equipo que colabora en una causa desinteresada es difícil de conseguir con cualquier otro tipo de acción. El salario emocional que recibes cuando alguien te da las gracias porque acabas de cubrir una de sus necesidades es indescriptible. Y para continuar, la imagen de marca y la reputación que crea una Empresa que colabora socialmente porque cree en ello es un valor diferencial difícilmente alcanzable de otra forma, por lo que dar en este ámbito es una inversión para todos que debemos y podemos potenciar a futuro en el Sector.

VALORACIÓN Y ESCUCHA

Para finalizar y continuando con el pensamiento sistémico, existen unos principios que harán que todo fluya con mayor armonía en nuestras Organizaciones si les prestamos atención:

- Escúchalos: Difícilmente vas a satisfacer las necesidades de tu cliente o trabajador si nos los escuchas. Las mejoras de un colectivo deben ir alineadas con sus sugerencias directas, que deben ser promovidas por la Empresa.
- Respétalos: El respeto es un Derecho y una obligación que nunca debemos vulnerar. Tratar a los demás como nos gustaría ser tratados a nosotros mismos siempre es una buena guía.
- Tiene que haber un equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe: Cuidemos la medición y retribución del desempeño individual de nuestros trabajadores. Aquí la comunicación clara de estos datos es muy importante.

En definitiva, tener un trato de favor hacia nuestro entorno directo, es a su vez el mayor favor que nos podemos hacer a nuestras Organizaciones. ¿Nos ayudas a seguir la cadena?

CUIDAR MÁS (Y DIGITALMENTE) AL CLIENTE; UNA PRIORIDAD PARA LAS PYMES



Javier Castro
CEO de BeeDIGITAL

Las pequeñas empresas comienzan 2023 con una misión clara: impulsar la digitalización de sus negocios para poder seguir siendo competitivas en un entorno altamente cambiante. Según nuestro estudio 'La Pyme española en 2022: retos y aspiraciones digitales'¹, el 70% invertirá en digitalización durante los próximos años, y gran parte de los nuevos recursos se dedicarán a la relación con clientes.

Esta nueva inversión digital les ayudará a cumplir con sus principales necesidades: incrementar las ventas (63%), conseguir nuevos clientes (56%) y tener procesos más eficientes (46%). La mayoría espera destinar entre 1.000

y 3.000 euros anuales y **entre sus prioridades destaca utilizar las redes sociales o un chat en su página web para atender a los consumidores (51%)**. En la misma línea, invertirán en marketing digital (81%) y gestión de clientes (57%).

Un cliente digital y poco fidelizado: un reto de las Pymes

El trasladar al universo online la relación con los consumidores y poder atender la creciente demanda digital es uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta el pequeño negocio desde hace años. El último Estudio de e-Commerce de la IAB² indica que el principal canal de búsqueda de información para los consumidores españoles es Internet (93%) y que el 80% de las compras se efectúan en este canal. Además, **los influenciadores más importantes son las recomendaciones online (61%), por delante de las experiencias de amigos y familiares (51%)**.

Ahora, a esta imparable digitalización del consumo, se le suman nuevas dificultades en la relación con clientes. Nos enfrentamos a un consumidor cada vez menos fidelizado, en gran parte a consecuencia de la pandemia, los problemas de suministro y la inflación. Un estudio de PwC le pone cifras: el 91% utiliza comparadores online para intentar encontrar productos que no están disponibles, el 28% suele cambiar de establecimiento de compra con frecuencia para poder adquirir aquello que quieren y el 26% opta por cambiar de marca³.

Nos
enfrentamos a
un consumidor
cada vez menos
fidelizado

En este escenario, para **captar el interés de los consumidores, lograr que repitan y que actúen como embajadores, las empresas están obligadas a ofrecerles la mejor experiencia posible** y un pilar clave de esa experiencia es la Atención al Cliente Digital.

El objetivo: maximizar la experiencia del cliente

Los datos de previsión de inversión nos indican que **las Pymes españolas tienen una intención real de mejorar su Atención al Cliente Digital**. Esto es una gran noticia, ya que, aunque muchas contaban con redes sociales para contactar con sus clientes (71%), hasta el momento estos canales estaban infrutilizados - el 86% no publicó nada en los últimos dos meses y el 46% en los últimos seis meses¹. Sin embargo, antes de afrontar dichas inversiones, es necesario que los negocios tengan en cuenta una serie de tendencias que les ayudarán a crear esa experiencia fluida, consistente y satisfactoria que los clientes demandan:

- **La omnicanalidad sigue ganando importancia.** A la hora de comprar, el 62% de los consumidores combina el canal online con la tienda física, 4 puntos más que el año pasado, y esta sigue siendo la opción preferida de cara al futuro para el 80%². En la misma línea, más del 80% afirma haber comprado en, como mínimo, 3 canales diferentes en los últimos 6 meses³. Esto nos indica que la omnicanalidad ha llegado para quedarse y que, en este contexto, ciberseguridad y analíticas de datos son esenciales para asegurar la confianza de los clientes y conocer mejor sus necesidades.
- **Los clientes quieren cierto grado de autonomía.** En este punto, es obligado mencionar ChatGPT, la aplicación de IA gratuita e intuitiva desarrollada por OpenAI que lleva a un siguiente nivel la eficiencia, agilidad, precisión, personalización y naturalidad de los chatbots. Esto añade un gran potencial para la estrategia de Atención al Cliente de las empresas. Entre sus capacidades: responder consultas de forma fluida, generar textos personalizados o crear títulos atractivos para artículos digitales, copys para publicidad online, correos electrónicos, presentaciones, manuales, fichas de producto, etc. Incluso, puede corregir errores y traducir.

- **No existe la “talla única” en Atención al Cliente, y la personalización es la norma.** En este sentido, es clave la automatización, que permite recoger datos, crear perfiles de clientes y segmentar contenidos.
- **El metaverso, cada vez más cerca.** En 2026, el 30% de las organizaciones tendrán productos y servicios creado para este entorno y el 25% de las personas pasarán al menos una hora al día en él⁵. Quizás pensar en integrarlo todavía resulte abrumador para muchas Pymes, pero ir incorporando en la medida de lo posible la Realidad Virtual (RV) en la experiencia del cliente puede suponer una gran ventaja competitiva - el 32% de los consumidores ha usado la RV en los últimos 6 meses y el mismo porcentaje ha comprado productos navegando a través de ella³.
- **La navegación por voz para mejorar la accesibilidad.** El reconocimiento por voz está ganando mucho terreno - según Juniper Research, en 2023, habrá 8 mil millones de asistentes de voz en el mundo⁵. Incorporarlo en los canales de comunicación ayuda a ofrecer a los clientes una experiencia más inmersiva.

Brindar una experiencia satisfactoria de extremo a extremo a los clientes es clave para mantener su compromiso con la marca, y la digitalización de la Atención al Cliente es necesaria para conseguirlo. La tecnología, optimizada con los últimos avances en Inteligencia Artificial y análisis de datos, permiten a las empresas adelantarse a las necesidades cambiantes de sus clientes y el mercado, y con ello cumplir con las expectativas de un consumidor exigente y digital. 2023 es el año de conseguirlo, y los pequeños negocios españoles están dispuestos a ello.

¹ 'La Pyme española en 2022: retos y aspiraciones digitales', BeeDIGITAL

² [Estudio de E-commerce 2022 IAB, en colaboración con Elogia y Adevinta](#)

³ [Consumers respond to waves of disruption, PWC](#)

⁴ [Metaverse Hype to Transition into New Business Models that Extend Digital Business, Gartner](#)

⁵ [Juniper Research](#)

¿SEGUIMOS EN LA ERA DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?



Eduardo Rodríguez
Director BOSCH Service Solutions España

Nuestro sector, al igual que muchos otros, vive bajo una continua evolución de tendencias y adaptaciones al cambio. Sin embargo, nuestro objetivo no ha cambiado, y no es otro que ofrecer servicios de atención al cliente con alta calidad y valor añadido.

Hace años, la base de un excelente servicio se sustentaba de forma muy marcada en el talento de las personas, posteriormente se han ido sumando a este talento nuevas ventajas competitivas con base tecnológica y de desarrollo de procesos, y en los últimos años la automatización, la integración y la IA son requisitos

indispensables para crear un entorno de servicio rápido, eficiente y preciso.

Con los años duros que ha provocado la pandemia, esta combinación de talento humano y nuevas tecnologías ha hecho que nuestra industria se destaque como sector clave para mejorar la vida de las personas, acompañando a nuestros clientes con continuidad de servicio y manteniendo los estándares de calidad y eficiencia. Estos años convulsos, además, han estado enmarcados dentro de una evolución de modelo de servicio, que para identificarla correctamente conviene hacer una retrospectiva.

Hace un siglo, los libros de economía recogen lo que conocemos como la **era del producto**. Tiempos de manufacturación en masa y sistemas de producción en cadena. Luego vino la **era de la distribución**; sistemas de distribución ágiles, rápidos y eficaces donde aparecen empresas como Walmart, Toyota o UPS a revolucionar la distribución en masa. Más tarde llegó la era de la información y el boom de las “.com”; almacenamiento y utilización relevante de información en entornos digitales. Con la digitalización, la capacidad de llegada, de interacción, de contacto se multiplicó, lo que nos llevó a modelos con prioridad y foco en el cliente; llegamos a la **era del cliente**. A consecuencia de la maduración de los modelos de cliente, entramos en lo que hemos denominado como la **era de la experiencia del cliente**, donde la eficiencia y la calidad cobran más importancia que nunca.

“
ofrecer servicios
de atención al
cliente con alta
calidad y valor

Nuestro sector ha vivido estas etapas, y ha evolucionado de forma paralela. De atender a usuarios de un producto en función de su consulta, a ampliar el servicio a todo el ciclo de vida del cliente, integrando, analizando y mejorando todos los puntos de contacto para que en ese viaje cualquier detalle esté cuidado para una excelente experiencia.

Lo que he contado es un proceso de evolución conocido, pero ahora estamos en un siguiente paso, no menos conocido, y que nos sitúa en una nueva era, que es la **era del poder del cliente**. El cliente ha conquistado su lugar. Las marcas ya no pertenecen a las empresas. Un mal servicio y los clientes pueden hundir la reputación de marca en un instante con valoraciones visibles globalmente. Las soluciones digitales integradas en entornos multicanal ofrecen un abanico de armas que empoderan al usuario final. También, con el paso de los años, la legislación y gobiernos han ofrecido un escudo defensor al consumidor.

En este entorno, nuestros servicios evolucionan hacia el asesoramiento profesional especializado y digitalizado, sin embargo, me voy a parafrasear: nuestro objetivo no ha cambiado, y no es otro que ofrecer servicios de atención al cliente con alta calidad y valor añadido.

Sabemos las reglas del juego. Ellos y ellas tienen el poder porque deciden los adverbios: cómo, cuándo, dónde... Y nos hemos adaptado de principio a fin.

Desde los inicios, Bosch ha sabido convivir con diferentes eras, tendencias y tecnologías, de hecho nuestra Organización, con más de 130 años, es parte activa en toda esta evolución, con un nivel de innovación sorprendente en múltiples ámbitos que han mejorado la vida de muchas generaciones. Un ejemplo claro lo tenemos en nuestra propia División, Bosch Service Solutions, pues este año se cumplen 10 años de nuestro servicio de llamada de emergencias privado en vehículos (eCall) y que durante estos años ha logrado salvar la vida a muchas personas tras accidentes de tráfico. Lo que empezó como un servicio con 80.000 vehículos conectados, lo hace hoy para 27 millones en más de 25 idiomas. Servicio que para orgullo nuestro ofrecemos 24x7 desde nuestra sede Barcelona en 16 idiomas. Al igual



que este servicio es un éxito absoluto, nuestra filosofía de productos y servicios hechos para mejorar la vida de las personas nos impulsa con nuevas propuestas en el sector de la movilidad y la automoción que son realmente valorados por nuestros clientes, y de este modo, seguiremos evolucionando para crear nuestras propias etapas, manteniendo lo más importante, servicios de atención al cliente con alta calidad y valor añadido.

EL COSTE POR LA PÉRDIDA DE OPORTUNIDADES EN EL CONTACT CENTER



Carolina Calvo Fariña
Responsable de Relación con el Cliente
Tire Solutions EMIA. BRIDGESTONE Mobility Solutions

Desde hace ya tiempo, las Empresas y Organizaciones conocemos perfectamente que, para sobrevivir en el mercado, independientemente de la capacidad de adaptarnos a situaciones difíciles, y entornos altamente cambiantes, avances tecnológicos y velocidad, dependemos notablemente de una relación win to win nuestros partners y de una buena comunicación con nuestros clientes. Sin embargo, las dificultades que nos hemos encontrado recientemente en el escenario económico derivado del Covid, hacen que esos dos agentes sean más importantes ahora que nunca, si queremos superar con éxito los vaivenes del mercado.

Si bien con nuestros partners negociamos y establecemos condiciones de servicio y objetivos, el cliente no suele estar debidamente representado en la inmensa mayoría de las Organizaciones, a la hora de diseñar el producto que nos demanda, o el viaje que quiere emprender con nosotros. Desde hace unos años, muchas empresas están orientando su producción hacia el ecosistema de los servicios, pero en ocasiones, se omite lo más importante: Nuestra Atención Al Cliente que no va alineada con esas necesidades. Muchos somos muy conscientes de que no podemos ofrecer como propuesta de valor, un portfolio de servicios sin que haya una estrategia en el Área de Atención al Cliente que la acompañe. Las modas, los canales de atención, y la inteligencia artificial no son sostenibles si no disponemos de un capital humano cualificado detrás, debidamente formado y empoderado, para entregar esa experiencia de cliente de la que todos hablamos. Por mucho que se evolucione, y que pasen los años, hay ciertos parámetros que permanecen inalterables a lo largo del tiempo y son comunes a todas las generaciones de clientes presentes en la actualidad: Inmediatez, resolución al primer contacto, y anticipación.

Internet y las Apps han sido el caldo de cultivo de muchas empresas que ofrecen servicios, cuya aparente rentabilidad se basa en el apalancamiento que ofrece la red. Empresas, grandes y pequeñas, implementan una plataforma de comercio

“
las modas, los canales de atención y la inteligencia artificial no son sostenibles si no disponemos de un capital humano cualificado

electrónico omitiendo en muchas ocasiones unos mínimos estándares de calidad, lo cual es determinante para la toma de decisiones de compra presentes y futuras de los internautas.

El coste de pérdida de oportunidad y el daño que se puede generar a la Empresa así como la falta de recursos para atender a los clientes, o el abuso del self- service, es importante. Si a esto le añadimos, que en muchas ocasiones, se selecciona a profesionales de baja cualificación, empatía y profesionalidad, no se les proporciona las herramientas, recurrimos en buena medida de plantillas y frases estandarizadas, y forzamos con ello a que nuestros empleados muestren a los clientes que no son capaces de entender lo que se les está demandando, el cocktail resulta explosivo para acabar con nuestro negocio.

Llevo sufridas ya en el último trimestre unas cuantas experiencias que me han forzado, en contra de mi voluntad, a no volver a contratar ciertos servicios y que pueden ayudar a comprender, cómo podemos trabajar sobre nuestras carencias para minimizar el impacto negativo de las mismas.

Mi primer ejemplo es sobre una pequeña tienda que inició su viaje con el comercio electrónico sin medios y sin el asesoramiento adecuado de un profesional. ¿El resultado? : Un producto bonito, premium y una tienda online sin recursos para responder a los clientes sobre información, reclamaciones y pedidos, de conformidad con el posicionamiento que se quiere proyectar. A esto hay que añadir los fallos reiterados en su plataforma online. Los clientes perdonan casi todo, incluso que tu plataforma presente incidencias de continuo, pero que no se les conteste a través de los canales que se han habilitado para ello, es realmente imperdonable. Se pueden hacer cálculos del coste de oportunidad cuantificando todos los clientes que han abandonado el carrito y evaluando su importe medio de la compra, para hacernos una idea, porque en realidad, el coste del “Word of Mouth” y el impacto de las reseñas, es ostensiblemente mayor.

Continúo con más ejemplos y las campañas de televenta, no sin aclarar antes que soy promotora del uso de los marcadores como herramienta para eficientar

las actividades comerciales en el Contact Center y que creo firmemente en la venta telefónica cuando se hace con calidad y con el objetivo de generar valor.

En la mayor parte de las situaciones, no se actualizan los datos del cliente, no se segmenta en función del comportamiento, feedback, necesidades o intereses, y algo muy sencillo, ni se tiene en cuenta su preferencia horaria para recibir llamadas. Sigo preguntándome lo mismo: ¿Hay manera más destructiva para nuestra Organización de disuadir a potenciales clientes cuando no se tienen en cuenta los factores citados?

Termino ya con un ejemplo claro que he vivido esta misma semana. Un portal de servicio a domicilio, sin un teléfono visible donde llamar en caso de incidencia. Un Sistema que falla: Una Plataforma que suma el importe de tu pedido pero te realiza un cargo mayor y donde el cliente, que finalment se siente engañado, tiene que lidiar con el soporte on line automatizado, donde existe una lista interminable de FAQs.

Finalmente y después de haberlo intentado todo, encuentra un equipo sin preparación, que incapaz de solucionar por la falta de medios de consulta una incidencia, procede al cierre de la misma. En esta ocasión las consecuencias son múltiples: Exposición negative en las Redes Sociales y el impacto que el social noise tiene en potenciales o futuros clientes, además de la pérdida del cliente, (El cálculo del coste de oportunidad se puede hacer teniendo en cuenta los ingresos generados por ese cliente en el pasado).

La IA y la automatización no deben nunca implicar la ausencia de relación con nuestros compradores ya que la baja interacción es un indicador con un impacto directo en la pérdida de clientes. Pero si, adicionalmente a este hecho, no somos capaces de proporcionar la asistencia adecuada, si el cliente demanda nuestra ayuda, y por el contrario, le generamos demasiada complejidad al interactuar con nosotros, perderemos sin duda nuestra fuente de ingresos.

Para el 2023, debemos ser conscientes de que el cliente es nuestra mejor inversión si queremos obtener rentabilidad y alargar su ciclo de vida en el medio y largo plazo.

BLOCKCHAIN, WEB3 Y EXPERIENCIA DE CLIENTE



Juan Brun
Experto en BPO y Customer Experience

A pesar de las turbulencias a las que hemos asistido como espectadores en los últimos meses, podemos decir que el metaverso será la siguiente frontera en lo que se refiere a relaciones sociales. Este concepto, que intenta reflejar ese entorno virtual inmersivo donde las personas podrán interactuar social y económicamente a través de avatares, comienza a ser una realidad, pero siendo con seguridad una de las tendencias relevantes para 2023, está aún muy lejos de alcanzar su máximo potencial.

Según Mckinsey¹, en su informe “Value creation in the Metaverse” publicado a mediados de este año, el impacto del Metaverso en el e-commerce podría alcanzar cerca de los 2,6 Billones de dólares en 2030.

Esta tecnología, apoyada con una inversión de 120.000 millones de dólares en 2022, el doble que en 2021, avanza paso a paso para ofrecer una realidad totalmente inmersiva, mientras los usuarios, ajenos al debate conceptual desarrollado a lo largo del año, esperan soluciones que faciliten su día a día y que discurran en entornos donde su identidad digital esté protegida y puedan interoperar entre las distintas plataformas que con seguridad pelearán por posicionarse en cada mercado.

Si hay algo que hemos aprendido durante los últimos años, es que, en momentos de incertidumbre y transición entre tecnologías, los modelos híbridos triunfan. Plataformas donde realidades aumentada y virtual puedan combinarse, operando en un entorno donde lo económico pueda impulsarse a través unidades de valor digital, fungibles o no, podrán transformar de nuevo el modo en que nos relacionamos y consumimos, conectando presente y futuro.

Sin embargo, **mientras este futuro escenario comienza a integrarse en nuestra actividad diaria, lo verdaderamente relevante para mí, es que esta fase de transición entre lo que hay y lo que vendrá, se apoya en dos elementos sin los cuales esta nueva realidad sería totalmente inviable, y cuyo desarrollo está contribuyendo ya a la evolución de muchas industrias, entre ellas la de experiencia de cliente.**

Me refiero a Blockchain y Web3.

Blockchain, pública, inmutable y verificable como tecnología de registro distribuido que es, permite

en momentos de incertidumbre y transición entre tecnologías, los modelos híbridos triunfan

almacenar las transacciones efectuadas en una red y copiarlas de forma descentralizada para que sean más seguras y de más difícil manipulación. Con ello, todos los actores dentro de un determinado proceso pueden interactuar a través del uso de la misma base de datos, sin conocerse y sin tener que confiar unos en otros. Esto elimina intermediarios, reduce costes y aumenta la seguridad.

El protocolo Web3, y sus múltiples y variados conceptos y desarrollos (token, DeFi, proof of work, etc) que utilizan tecnología Blockchain, continúa evolucionando, y aspira a cambiar la configuración de muchas industrias, haciendo que las relaciones entre iguales sean más seguras y transparentes, más privadas e innovadoras, lo que acercará aún más a los clientes a sus proveedores de servicios.

Si bien la tercera generación de servicios de Internet y la tecnología de cadena de bloques, no son algo nuevo, su desarrollo conjunto y su orientación hacia, como decíamos anteriormente, la descentralización, la privacidad del usuario y la seguridad reforzada está favoreciendo el desarrollo de un nuevo concepto de internet a escala global, que está naciendo ya, y que supondrá retos a muchos niveles, también en lo relativo a la atención al cliente, básicamente porque a la hora de gestionar las comunidades de clientes y fans que se crearan alrededor de cada marca, y se necesite responder a sus necesidades, la moderación y la atención será difícil en entornos descentralizados, lo que requerirá de mucha reflexión y de un nuevo enfoque en muchos procesos que a día de hoy funcionan perfectamente.

No obstante, parece claro que, si la tecnología es hoy en día una fuente de ventaja competitiva, dado que en el mundo de los servicios dependemos cada vez más de ella, parece lógico pensar que, ofreciendo soluciones eficaces a un coste menor, las compañías adoptarán las nuevas tendencias de forma gradual como han hecho históricamente, hasta que se conviertan en un estándar de mercado.

Por ello, si bien queda aún mucho camino por recorrer en España, donde según el Estudio sobre la innovación y el uso de Blockchain (Fundación COTEC)² presentado en el primer trimestre de 2022, la penetración del Blockchain en general es aún intermedia, a nivel global hay cada vez

más compañías que comienzan a implementar esta tecnología en actividades relacionadas con experiencia de cliente.

Además de la firma digital o los contratos inteligentes, que se ejecutan automáticamente cuando se dan unas condiciones determinadas, donde la implementación de Blockchain automatiza la parte administrativa de la gestión, simplificándola, muchos procesos KYC³ y AML⁴ de verificación de clientes tanto en el sector financiero, donde tradicionalmente intervenían los equipos de experiencia, como en el mundo crypto, hoy se están realizando a través de tecnología Blockchain. Soluciones automatizadas para resolver disputas entre proveedores y clientes en entornos e-commerce se canalizan hoy también a través de dicha tecnología.

Por otro lado, a nivel proveedor, áreas como la gestión de usuarios y contraseñas, la identificación de los agentes que interactúan con los clientes en modelos carterizados, la monitorización de la calidad y la formación y su despliegue y seguimiento, son áreas en las que se están concentrando esfuerzos de optimización utilizando Blockchain.

Los proyectos de gran alcance que requieren la colaboración estrecha entre clientes y proveedores en el amplio ecosistema de relaciones comerciales que se mantienen hoy en día entre compañías también pueden apoyarse para su seguimiento en modelos de cadena de bloques.

Y es que como hemos visto, el Blockchain acorta el time to market de algunos servicios, influye en su valor intrínseco, en la calidad y seguridad de aquellos, y con todo ello en la imagen de marca de quien los provee, por lo que su implementación libera a todos de complejidad en la gestión y puede ayudar a las organizaciones a volcarse en el lado humano de la relación, donde con su propósito, sus equipos y su saber hacer, las compañías seguirán compitiendo por el favor de sus clientes.

¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/value-creation-in-the-metaverse>

² <https://cotec.es/proyecto/la-innovacion-y-uso-de-blockchain-en-espaa/b40cb1ee-2089-f8ce-65d2-7625699421af>

³ Know your customer.

⁴ Anti-Money Laundering.

TENDENCIAS DE LOS CONTACT CENTER EN EL 2023



Remei Gómez
Directora General de CATSERVEIS SXXI

El mundo en que vivimos está sufriendo un claro proceso de cambio y transformación en todos los sectores. Las tecnologías han incrementado de manera decidida la velocidad del proceso histórico. En éste nuevo escenario, los Contact Center no están al margen. Aquellas empresas que mejor lideren y se adapten a los nuevos tiempos serán las que mejor servicio podrán ofrecer.

Se han producido muchos cambios en el mundo empresarial. La experiencia del cliente y la del empleado son elementos vitales que se han adaptado e innovado radicalmente. El sector de los Contact Center no ha

dejado de innovar y las tendencias marcan la apuesta por mejorar los servicios de atención al cliente.

Es importante indicar las previsibles tendencias de los próximos años en este sector. Destaco tres grandes líneas de actuación para conseguir el engagement con la organización: tecnología, cliente, recursos humanos.

1. La **tecnología** será parte destacada de los renovados Contact Center. Un nuevo actor, la **realidad virtual**, entrará de lleno en el sector;
2. Los **comercios minoristas** incrementaran su peso como clientes de los Contact Center. Así mismo, las **interacciones del, y con, el cliente** (minorista y mayorista) tendrá más peso, y se producirá una necesaria **personalización de la experiencia del cliente**;
3. Gran **transformación de los recursos humanos** de nuestras empresas, en donde la **experiencia de los empleados** será parte fundamental.

Tecnología:

Según numerosos estudios, la realidad virtual se utilizará en al menos el 65% de los Contact Center a partir de 2025. A medida que los consumidores interactúen con las empresas en el metaverso, las expectativas volverán a cambiar. El listón se elevará cuando se eliminen las limitaciones relacionadas con las experiencias inmersivas. Así que las marcas entren en el metaverso (muchas ya están) y los clientes busquen interactuar como avatares en espacios virtuales, tecnologías como la realidad virtual y la realidad aumentada crecerán en uso rápidamente. La

se eliminen las limitaciones relacionadas con las experiencias inmersivas

realidad virtual representa una gran oportunidad para ampliar el negocio del Contact Center.

El correo electrónico es sin duda el canal de comunicación que más ha proliferado en los últimos años en la atención al cliente. Es importante gestionarlo eficazmente, ayudando a clientes y agentes a través de tecnologías punteras. Una de estas tecnologías es el Mail Dispatching, que aplica IA a través de Machine Learning de Google de manera que podamos categorizar los contenidos de los correos electrónico en diferentes conjuntos y así enviarlo al agente óptimo para su tratamiento.

Cliente:

En el futuro inmediato, el cliente decidirá qué tipo de servicio quiere recibir de su proveedor. Ponemos al día, con las nuevas tecnologías, la famosa cita: “El cliente siempre tiene la razón”. El principal diferenciador entre Contact Centers estará no en el precio sino en cuál ofrece la experiencia más positiva para el cliente/usuario. Una clara customización de los servicios ad-hoc.

Pasar a un compromiso proactivo será la prioridad de los líderes de servicio al cliente así que reconsideren el modelo comercial en el nuevo escenario. Las interacciones proactivas de participación del cliente superarán en número las interacciones reactivas de participación del cliente. De hecho, la proactividad es un factor cada vez más importante en todos los ámbitos del Contact Center y lo será aún más en 2023.

Se siguen usando los canales tradicionales, pero de manera distinta. La interacción entre empresa y cliente es ya bidireccional, no sólo unidireccional. También destaca el papel de la Inteligencia Artificial (IA) en nuestra experiencia e interacciones con el cliente. Ya no se trata de decidir si usamos o no la Inteligencia Artificial, sino cómo la usamos eficientemente.

En una sociedad como la nuestra, donde prima la inmediatez, los consumidores buscan ser atendidos sin esperas. Los chatbots, cada vez más avanzados gracias precisamente al uso de la citada Inteligencia Artificial, permiten a las empresas resolver cualquier incidencia lo más rápido posible, durante las 24 horas del día, los 365 días del año. De hecho, los chatbots (según Juniper Research) ahorrarán a las compañías más de 2.500 millones de horas de servicio al cliente para 2023.

Ser capaces de comprender lo que el usuario necesita y poder resolver un problema de manera eficaz, se traduce, no sólo en ahorro económico, sino en una mejor experiencia que repercute directamente en la reputación de la empresa. Así, los clientes valoran positivamente los chatbots para la resolución de incidencias rutinarias, pero en el caso de incidencias más complejas la satisfacción plena del cliente llega con una relación personal con la empresa.

Tenemos muchos datos, vivimos ya de pleno en el Big Data. La clave radica en cómo la empresa hace un buen uso de estos, para personalizar la experiencia del cliente. Los datos cada vez son más efímeros y dinámicos, y por ello la empresa debe continuamente recogerlos y analizarlos oportunamente, y siempre de acuerdo con las leyes de privacidad y propiedad de los datos, y atentos a los cambios constantes en materia legal y normativa del sector tecnológico.

Recursos humanos:

Para alcanzar nuestras potencialidades en el marco de las tendencias anteriormente mencionadas, necesitamos, más que nunca, un equipo humano de gran calidad y plenamente motivado. El ámbito de los recursos humanos en las empresas también se está transformando. Elementos como la nueva movilidad, la conciliación con la vida doméstica y familiar, la igualdad de género, las nuevas reglamentaciones laborales, los nuevos modelos de vida, marcan en el presente, y marcarán aún más en el futuro, nuestra línea de actuación.

Las personas están en el centro de cualquier proyecto empresarial exitoso. Debemos de ser capaces de liderar esta transformación de los recursos humanos, así como el disponer de profesionales experimentados se convierte en un objetivo estratégico innegociable.

En definitiva, el uso de las tecnologías emergentes, la personalización de la relación con el cliente y su experiencia, y la permanente transformación de nuestros recursos humanos son los tres grandes ámbitos estratégicos vinculados a las nuevas tendencias en el 2023 y los años posteriores. Aquellos Contact Center que lideren el proceso serán los grandes protagonistas del sector.

RECONOCIMIENTO DEL ROL DE AGENTE



Irma Reginaldo
Responsable de Contact Center
Contact Center Manager Clínica
BARRAQUER

Tengo la suerte de trabajar como Responsable de Contact Center en una empresa del sector sanitario, es decir, tengo la suerte de no pertenecer a una empresa que se dedique al sector que nos trae hoy aquí. Puede parecer contradictorio que esté escribiendo esto para una publicación del sector de Contact Center, soy consciente, pero lo que me ha llevado a escribir sobre esto es el hecho de pensar que me siento afortunada por no tener a mi cargo a un equipo que cobre un salario bruto anual de 14.000 euros, que es lo que cobra un Teleoperador con categoría 11 según el convenio colectivo vigente. Eso traducido a salario mensual son poco más de 1.000 euros, con pagas

incluidas y a jornada completa. Teniendo en cuenta el precio de la vida actual y sin contar la tendencia al alza de la inflación, doy por hecho que alguien que cobra 1.000 euros al mes no puede vivir con independencia, es bastante obvio. ¿Dónde quiero llegar con esto? A que podemos hablar largamente sobre proyección, mejoras en el sector, avances tecnológicos, tendencias, pero en mi opinión nos tendríamos que fijar más en la base, es decir, en las personas que forman los equipos y gracias a los cuales podemos dar servicio.

Una de las dificultades que nos podemos encontrar a la hora de tener un buen equipo de atención al cliente es precisamente la precariedad de condiciones ofrecidas que se traducen en personal poco cualificado o bien personas que a menudo cogen el puesto de manera temporal, lo que lleva a un aumento de la rotación de personal y a teleoperadores “robotizados” que han de seguir al pie de la letra un argumentario. No creo que descubra ningún secreto si digo que el trabajo de teleoperador es frecuentemente denostado por la opinión pública, quien no ha oído alguna vez esa odiosa frase: “total, ¡para coger el teléfono no hace falta tanto!” ... Y es algo que siempre me ha dolido mucho ya que me dedico a esto desde hace muchos años y sé lo difícil y duro que puede llegar a ser estar atendiendo llamada tras llamada durante horas, y muchas veces (por desgracia) con una presión excesiva basada en los

“
fijar más en la
base, es decir, en
las personas que
forman los
equipos

datos numéricos: tiempos de gestión, protocolos estrictos que no permiten la personalización, colas de llamadas, quejas, etc.

Creo que la tendencia en los servicios de atención al cliente debería ser la mejora y la dignificación de un trabajo que ya es hora de que empiece a estar más reconocido y por ende, gratificado como se merece. No es fácil encontrar buenos perfiles de atención al cliente, personas con empatía, rápidas, eficaces, con capacidad de gestionar múltiples tareas y plataformas simultáneamente, a la vez que resultan productivas y resolutivas. Tal vez también se podría poner el foco en los perfiles que se buscan, es decir, ¿por qué limitar las capacidades o la personalidad de los agentes telefónicos? Esa uniformidad que se les impone limita la personalización de la llamada, la verdadera empatía, que creo que es la clave de una buena atención ya que es la que permite llegar a las emociones de las personas que están al otro lado.



**Esa uniformidad
que se les
impone limita la
personalización**

EXPERIENCIA DE EMPLEADO, MEJORAMOS?



Oscar Luis Marruenda Justicia
Responsable de Contact Center
Clínica BAVIERA

avanzado mucho en estos años, incluso que, como trabajadores, tod@s nos hemos beneficiado y disfrutado de esta tendencia! (o así debería haber sido). Si recordamos nuestros inicios en el mundo laboral, ahora deberíamos sentirnos mucho mejor en nuestras organizaciones (al menos yo así me siento 12).

Pero ¿qué más podemos hacer en el campo de la experiencia de empleado?, ¿nos estamos pasando aplicando medidas o nos quedamos cortos?, ¿podemos perder productividad implantando EX? ¿nuestro equipo valora dicha implantación o cae en saco roto? Vamos a reflexionar sobre estas cuestiones y ver si podemos aportar algo.

Primera respuesta: ¡imaginación al poder! Podemos hacer todo aquello que se nos ocurra. Los pequeños detalles, sin necesidad de grandes inversiones, a veces son los más importantes. Si una medida para mejorar el EX requiere de mucho presupuesto, tal vez no se pueda poner en marcha nunca o no se haga de la manera correcta. Recordemos que sentirse querido es una sensación que se genera por una emoción, y las mejores emociones se producen entre personas. Desde mi punto de vista, y por experiencia llevada a la práctica, dedicar tiempo al equipo es un valor muy apreciado por los integrantes de este, ¡y es gratis!. Si queremos seguir potenciando la experiencia del empleado, hagámoslo desde un estilo de liderazgo

Mucho se ha hablado estos años atrás sobre la Experiencia del empleado en las organizaciones. En este artículo me gustaría reflexionar sobre este tema, y sobre cómo podemos afrontarlo en este año 2023.

Para comenzar, vamos a revisar la definición para refrescar conceptos:

Experiencia de empleado/Employee Experience (EX) es la vivencia de las personas en la relación profesional con una organización, incluyendo todos aquellos momentos que suceden antes, durante y después del vínculo profesional. Además de hablar sobre este tema y coincidir que está muy de moda, tod@s estaremos de acuerdo en que se ha

**Recordemos que
sentirse querido
es una sensación
que se genera por
una emoción**

basado en los valores sinceros de una compañía, desde el punto más alto de la pirámide de Dirección en cascada , asegurando que no se pierde nada en el camino.

No pienses que te estás pasando, implantando mejoras en la EX (seguramente sea un freno natural por resistencia al cambio, pereza, etc.) ¡Si pensamos que nos falta por hacer en la EX...ponte manos a la obra porque ya llegas tarde! Seguro que ya has tenido impacto negativo en tu negocio o actividad. Muchos de vosotr@s seguro vais a gestionar anuncios de empleo en este año 2023, y debemos recordar que los potenciales trabajadores para nuestras empresas ahora se fijan mucho más en el llamado “salario emocional”. Ya no solo se eligen empleos por el sueldo, la posibilidad de proyección o la cercanía al domicilio; hay mucha gente que está marchándose de su empresa porque no están contentos con su experiencia dentro de la misma, y se lanzan a por nuevas oportunidades laborales donde se sientan queridos y valorados, aún perdiendo algo en las llamadas condiciones tradicionales.

El riesgo de fuga de talento es grande, y con ello las respectivas pérdidas a nivel económico, de no capacidad de atracción de nuevo ingenio, curva en formación, merma de capacidad temporal en un departamento, etc. Respecto a la cuestión sobre si podemos perder productividad, desde mi punto de vista, ningún cambio en la experiencia del empleado dentro de una organización debe dar como resultado un empeoramiento de la productividad. Si esto ocurre algo hemos hecho mal. Cuestión distinta es que, como inversión, podamos perder aparentemente algo, para que luego tengamos una ganancia mayor. Recordemos que uno de los mayores beneficios a nivel empresa de la EX, es que unos trabajadores felices y motivados dentro de un servicio de atención o contact center, van a gestionar mejor a nuestros clientes, y eso va a redundar en una mayor satisfacción, recomendación, etc... Llevar a la práctica una estrategia completa y positiva de EX va a ayudar sin duda a la mejora global de los resultados, y esto es un beneficio claro para empleados, empresas y clientes.

¡Para el final hemos dejado la pregunta más fácil! Si queréis saber si vuestro equipo valora las medidas de EX



que implantáis, es sencillo, analiza si las medidas que has puesto en marcha están teniendo resultado positivo, mira a los ojos a tu equipo y analiza que están sintiendo, como ves el ambiente del equipo, sus sonrisas, su relación entre sí, toma un café con ell@s y charla, solo así tendrás una visión real. ¡Ojo con las encuestas! dan datos, pero en mi opinión no dicen toda la verdad.

Como conclusión, sigamos potenciando la EX, con imaginación y sensatez, centrándonos en las personas, desde unos valores sólidos corporativos y midiendo los impactos positivos de las acciones que ponemos en marcha. Y recordad que como veíamos al principio del artículo con la definición de EX, esta también abarca el antes y después de la relación con la empresa. La propia imagen de la empresa percibida por el mundo laboral, los procesos de selección e incorporación, la salida de trabajadores de las organizaciones ¡creo que estos puntos están muy poco trabajados...quizá por aquí podamos empezar a mejorar en 2023!

HACER LO TUYO Y HACERLO SUYO. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PERFILES RESISTENTES AL CAMBIO



Carol Rodríguez
Responsable Experiencia Personas
CLÍNICUM

Muy agradecida a la AEERC por brindarme de nuevo la oportunidad, comparto algunas reflexiones sobre lo acontecido en el sector Seguros de Salud este año.

Lo hago desde el Departamento Experiencia Personas en Clínicum Seguros, compañía familiar con una consolidada trayectoria de más de 70 años y que se posiciona en el mercado de una forma absolutamente diferenciadora en lo que aquí nos une: la relación con nuestros clientes. Contamos con más de cuatro generaciones de asegurados que nos alientan a seguir buscando cada día cómo mejorar sus vidas. Construimos un modelo de negocio a

largo plazo, más allá de la consecución de KPIs que habitualmente pasa por reducción de headcounts y minimización de costes. Me encanta trabajar en su real preocupación para que asegurados, equipos y valores de compañía vayamos alineados.

Un proceso imparable. Las organizaciones sitúan la transformación digital como pilar estratégico, y en el sector salud toma una enorme dimensión tras la pandemia. Hemos sido testigos de cómo a consecuencia de la pandemia, una parte de clientes de cierta edad ha descubierto la comodidad de operar con su smartphone. Esto nos ha ayudado a impulsar la velocidad en la penetración digital, pero aún queda mucho por hacer en buena parte de nuestros mayores, clientes y empleados que se resisten al cambio.

Personas y procesos han de ir de la mano ante la mayor innovación tecnológica de nuestra historia reciente. Esta voz discordante con menos habilidades digitales debe situarse también en el centro de la organización y en la vanguardia de la experiencia. Escucharla y acompañarla nos llevará a casos de éxito con impacto en indicadores de satisfacción como el NPS y eNPS con su inmediato traslado a los objetivos de negocio.

Nuestros mayores. Lo trabajado este año me demuestra que cuanto más avanzamos tecnológicamente, más se valorará la interacción humana, la edad es relevante, pero depende del perfil. Si hay algún segmento que especialmente lo valora y sobre el que construir un enorme WOW, son desde luego nuestros mayores.

Esta voz discordante con menos habilidades digitales debe situarse también en el centro

Según la proyección del INE (2018-2068), en 2068 podría haber más de 14 millones de personas mayores, un 29.4% del total de una población que alcanzará los 48.531.614 habitantes. En la era post pandemia, mucho se ha hablado del sénior marketing, greyny boom (boom del pelo gris) y todo lo que gira alrededor de la Silver Economy. Sin duda toman más valor que nunca esas dos formas de entender una puesta en valor de tus servicios y que dan título al escrito: hacer lo tuyo y hacerlo suyo. Estas personas que ahora son mayores y que, por lógica aseguradora, no lo eran cuando entraron en esa compañía de seguros de salud son las que debemos mimar más y acompañar en estos momentos de transformación digital precisamente por ser las más fieles a la compañía y las que mayor rentabilidad han aportado.

¿Debemos convertirlos en meros espectadores o darles la opción de abrazar ese cambio imparable?

Buscamos un modelo de atención que minimice cualquier tipo de fricción, reduciendo el estrés que puede suponer la digitalización. Si no damos ese paso con todos los perfiles, asumimos un modelo de atención al cliente alejado del perseguido modelo relacional. Proyectos trabajados durante el 2022 me dicen que su engagement nos devuelve las mejores recompensas, como la integración total de un cliente que antes operaba principalmente en presencial por otro informado por diferentes canales (email, chat, web, APP). La capacitación digital de estos perfiles supone también nuevas oportunidades a nivel comercial, disminución del gasto asistencial gracias al uso de la telemedicina y por supuesto más sostenibilidad ambiental.

Todos conocemos que las organizaciones más exitosas son aquellas con un claro propósito que comparten con su talento y clientes, que se humanizan trabajando para mejorar la vida de las personas y del planeta. Con ellos también hemos de hacerlo.

Una excelente oportunidad de generar confianza. Las personas buscamos empatizar con otras personas que resuelvan nuestros problemas. Esto convierte la brecha digital en una excelente oportunidad para incrementar la conexión emocional. Este tipo de asegurado no va a dedicar su tiempo a realizar un registro en un área personal, descargarse una aplicación o interactuar con un chatbot, salvo que nosotros como compañía dediquemos recursos, tiempo y sensibilidad para ello.

Impulsar acciones pedagógicas de acompañamiento, permitirá no únicamente beneficiarse de nuestra experiencia digital, sino también leer el menú en un restaurante, aprender a utilizar diferentes navegadores para consultas online o adjuntar documentos en un email. De este modo, a través de nuestros contactos proactivos, cercanos y didácticos, podemos vencer su desconfianza inicial y con normas de seguridad claras, pueden aprender a disfrutar lo que la tecnología les ofrece. La pieza que encaja este puzzle es siempre la voz de un gestor personal, empático y sensible, que disfruta del privilegio de facilitarles la vida. Así lo he vivido con ellos. He escuchado llamadas en diferentes proyectos que superarían cualquier tiempo medio aceptable como objetivo, pero en las que la paciencia e interés del cliente competían de forma excepcional con la del gestor. El resultado era un éxito en la conversión digital en perfiles que a priori descartaríamos sin más. De igual modo lo vivo en presencial, con una admiración total a los compañeros que realizan tutoriales digitales, con tiempos que podríamos descartar como ideales, pero que nos devuelven expectativas más que superadas de un cliente muy agradecido.

También en la Experiencia Empleado. Esta combinación on-off ha de pasar también por el cliente interno más tradicional. Hemos de ser capaces de evolucionar y adaptar nuestro modelo de gestión interna para todos. Contar desde hace años con una excepcional orientación para atender las necesidades del asegurado, ha sido clave en el éxito de Clínicum. Hoy hemos dotado de todo el potencial para que los equipos puedan ofrecer el mejor servicio y sean las personas las que marquen la diferencia. Sin olvidarnos del acompañamiento en empleados más tradicionales, y que en muchas ocasiones con su esfuerzo y trabajo nos han hecho llegar donde hoy estamos.

En definitiva, se nos plantea con estos perfiles un reto que continúa en el 2023, más allá del objetivo de negocio y de la responsabilidad social. Enfocarlo desde la humildad, nos permite aprender de sus cualidades como la paciencia, la curiosidad y la perseverancia, llevándonos al éxito de su experiencia digital como cliente y como persona.

LOS CONTACT CENTERS, MÁS VIVOS QUE NUNCA



Estefanía García
Business Development Manager
CONTESTA

Después de los casi 20 años que llevo trabajando en el sector me hago la misma pregunta cada cierto tiempo:

¿somos conscientes de la gran importancia que tienen los contact centers en nuestra sociedad?

Quizá los que vivimos apasionadamente de ellos sí, pero puede que todavía no hayamos sabido transmitir esa importancia al resto. Seguimos teniendo colgado el sambenito de ser el coste sin retorno para las empresas y “los que molestan a la hora de la siesta” para el usuario. La realidad es, sin embargo, que los contact centers están

más vivos que nunca. Vamos de la mano con el avance de la última tecnología porque somos un sector en constante evolución e innovación. Así lo precisamos y así lo estamos haciendo.

Hace unos años, en una reunión de presentación comercial a un directivo del departamento de compras, se comentó que nuestro trabajo en los contact centers tenía fecha de caducidad temprana, porque el usuario estaba evolucionando a la atención por diferentes canales al tradicional teléfono. Hay una parte de su comentario que tenía razón, pero en otra, el tiempo nos ha dicho que estaba totalmente equivocado.

Lo que ha pasado durante estos años es que los usuarios tienen nuevos canales por los que ser atendidos y contactados, pero los contact centers no hemos caducado, hemos evolucionado tan rápido o más que el usuario final y hemos adaptado nuestra forma de atender al cliente dotando a dicho usuario de todo canal que requiera.

Al mismo tiempo, cada día la atención al cliente a través del contact center cobra más importancia. Según los últimos estudios publicados, la atención al cliente se ha convertido en el segundo motivo para abandonar la marca, solo por debajo del precio. Y cada año, el porcentaje de preferencia del canal de atención no presencial crece varios puntos. La relación del cliente con el contact center influye en gran medida para el NPS de la compañía, de ahí lo importante de su gestión para la imagen de marca. Por eso, el contact center hoy en día no solo es

los contact centers no hemos caducado, hemos evolucionado

importante, sino también necesario e imprescindible. Tenemos que entenderlo como un servicio tan valioso como lo es la relación con los clientes.

Ya sabemos que el resultado de un buen trabajo de atención es evidente. Una investigación reciente revela que el 77% de los clientes son más fieles a las empresas que ofrecen un servicio excelente. Las empresas ya saben que una manera de superar a la competencia es ofreciendo el más adecuado servicio de atención al cliente.

La atención al cliente siempre ha sido la mejor forma de retener clientes.

El objetivo del contact center es poder responder cada vez mejor a la necesidad del cliente de tener una respuesta clara y rápida. La atención debe ser no solo amable, sino también clara y efectiva.

Hemos aprendido a ver al cliente en su totalidad, utilizar el dato para tener una visión integral de quienes son los clientes y cómo es su comportamiento. Estamos buscando el equilibrio perfecto entre la digitalización y el contacto humano. La automatización de los procesos está cambiando la forma de trabajo en los contact centers, agiliza las operaciones y mejora la experiencia de cliente. La tecnología y la inteligencia artificial se considera cada vez más una necesidad para ofrecer un servicio al cliente más rápido, preciso e inclusivo. Los estudios de los medios sobre la industria indican que el 80% de los profesionales de customer experience creen que dicha inteligencia artificial impulsará a una mejor experiencia en los contact centers.

Pero, para conseguir esto, no podemos perder nuestro foco y es que, el personal de nuestros centros de contacto, sobre todo los agentes, es la interfaz entre la empresa y sus clientes, lo que convierte a los agentes en impulsores esenciales de los ingresos. Necesitamos que estén motivados y comprometidos porque son la voz de la marca.

Además, con la pandemia, hemos sufrido muchos cambios a nivel de plantilla, y cada vez hay más trabajadores globales y una clara preferencia por modelos de trabajo híbrido. Esto es a la vez un reto y una



oportunidad para una estrategia de compromiso de los empleados de éxito. La adopción de este modelo de trabajo garantiza que las necesidades de cada empleado están siendo atendidas, permitiéndole elegir dónde quiere trabajar. Las Políticas de Personal que permiten la flexibilidad fomentan una cultura de comunicación e inclusión independientemente de la ubicación física. Y dar voz a los empleados es esencial para que estén contentos, se sientan parte de la empresa y sean productivos.

Un dato que tenemos que destacar: las empresas de contact center dan trabajo a casi 100.000 profesionales en España de manera directa.

Con reflexiones y análisis de este tipo, cada día me siento más orgullosa del sector para el que trabajo y celebro cómo vamos cambiando e inventándonos de nuevo cada vez que nos encontramos piedras en el camino. Hemos evolucionado con la digitalización, hemos sido industria clave en la pandemia y ejemplo de trabajo en remoto, nos hemos adaptado a las leyes que marcan el desarrollo de nuestra labor y nos reinventaremos tantas veces como haga falta para seguir demostrando que nuestro sector es fundamental e imprescindible. Por todo esto y mucho más, me reitero en que, lejos de su caducidad, los contact centers están más vivos que nunca.

LA EXPERIENCIA DEL MANDO INTERMEDIO EN EL CONTACT CENTER Y CÓMO TODO DEPENDE DE ELLA



Agustí Molías

CEO de CONTACT CENTER INSTITUTE
Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

Los **Mandos Intermedios en los Contact Center** son el puente que une la parte estratégica con la parte operativa de la compañía. Funciones como las de planificación, ejecución o control de los equipos recaen sobre ellos. Por norma general asumen además el rol de nexo de comunicación y organización, ya que tienen que responder tanto a las directrices que vienen desde la dirección, como a las necesidades planteadas desde sus equipos.

A todos nos suena que en este sector la figura del coordinador muchas veces es la de un agente “que despunta sobre el resto” y que logra promocionar. La

promoción, en este caso, consiste en una subida de categoría que, normalmente se corresponde con una más que escasa subida salarial, y que a cambio acarrea un salto enorme de responsabilidades, junto con la temida “soledad del jefe”. Este es el motivo por el que muchas personas que promocionan a coordinadores, se arrepienten o “se dan cuenta de la equivocación” al poco de dicha promoción.

Algo no estamos haciendo bien en el sector, cuando no brindamos las condiciones necesarias para que las personas crezcan y se desarrollen profesionalmente. **Las organizaciones son entes vivos**, y las personas que lo conforman deben poder crecer y evolucionar, porque los cambios internos son parte del propio proceso organizativo.

Por todo esto, es importante reflexionar sobre **cómo podemos desarrollar y capacitar a estos perfiles**, una vez que de ellos depende el equilibrio de nuestro negocio. No lograr este equilibrio puede generar problemas en la resolución de conflictos, así como en el desarrollo óptimo de los proyectos. Y es que buena parte de las ineficiencias que vemos en las organizaciones no se producirían si estos mandos dispusieran de las herramientas y recursos necesarios para desempeñar las funciones que se les exigen. Es evidente y fácil, entonces ¿por qué no lo hacemos y preferimos observar si hay suerte y el mando tiene éxito por sí mismo o muere en el intento?

“
Las organizaciones
son entes vivos, y
las personas que lo
conforman deben
poder crecer y
evolucionar

”

Los Contact Center hoy en día tenemos **el reto de gestionar el cambio e integrar a todos sus players en sintonía** (clientes, proveedores, colaboradores, equipo humano) bajo una visión **human centric**. Dentro de esta visión holística, el mando intermedio juega un rol vital entendido como **líder de personas**, capaz de lograr que la suma de todo el equipo sea mayor que la suma de cada uno de ellos individualmente. Numerosos estudios certifican que el **nivel de compromiso** de los colaboradores está directamente relacionado con sus responsables, y son estos quienes tienen la capacidad de impulsar los cambios: ni la dirección, ni la base, no lo olvidemos.

Cuando definimos **un itinerario formativo específico para los contact center**, el perfil del coordinador y supervisor protagonizan buena parte de nuestros esfuerzos a la hora de generar ese contenido de valor que las empresas requieren para la capacitación de sus equipos. Se trata de un rol que necesita formarse tanto en soft como en hard skills, por las funciones que tiene dentro del contact center. Una vez que logra esas habilidades y competencias, el “efecto cascada” que produce en su equipo es directamente proporcional a la inversión que hagamos sobre estos mandos intermedios, y con un ROI altísimo y rápido.

Por tanto, si queremos que nuestros mandos intermedios no pierdan la motivación y el compromiso y sean capaces de lograr liderar a sus equipos hacia los objetivos que persiguen las organizaciones, debemos **poner el foco en sus necesidades**. Al hablar de necesidades, me refiero tanto a las formativas como a las que afectan directamente a su bienestar. Trabajar la experiencia de los mandos intermedios, conocer cuáles son sus Momentos de la Verdad, y actuar en los touch points que afectan directamente en su journey, serán la clave para alcanzar organizaciones basadas en las personas.



**tenemos el reto
de gestionar el
cambio e integrar
a todos sus
players en
sintonía**

No solo eso, debemos poder “entrenarles” para que acompañen a sus equipos en su journey, contribuyendo así en la experiencia de los agentes. Pensemos en todo el valor que podemos aportar **si decidimos abordar la experiencia del empleado en el contact center, comenzando por sus mandos intermedios**. En un entorno en constante cambio y con un cliente cada vez más exigente, las empresas que empiecen a ser conscientes del impacto en la senda de crecimiento y tomen acciones sobre la experiencia de sus mandos intermedios, lograrán sin duda una ventaja competitiva sobre el resto.

TENDENCIAS EN LA ATENCIÓN HUMANITARIA DESDE LOS CONTACT CENTERS: LA IMPORTANCIA DE HACERSE BUENAS PREGUNTAS



Carlos Capataz
Director de Servicios Tecnológicos
Digitales CRUZ ROJA

En los años 70 vieron la luz las primeras calculadoras de bolsillo, entonces hubo quienes pensaron que esto podría menoscabar la capacidad de la mente humana en sus habilidades aritméticas básicas. Si bien es cierto que en edades tempranas es necesario entrenar nuestra mente para realizar con agilidad este tipo de cálculos, llega un momento en el que **lo relevante es aprender a plantearse buenas preguntas** y lograr, con la ayuda de la tecnológica, rápidas y buenas respuestas por muy complejos que puedan ser dichos cálculos.

En determinados países, también en el decenio de los 70, comenzaron a utilizar la tecnología en centros de

llamadas para realizar ventas telefónicas y reservas de pasajes en líneas aéreas, mientras que en el sector de las organizaciones humanitarias tuvieron que pasar casi tres décadas para que comenzaran a poner su atención en su uso.

En 2003 como consecuencia de una anómala ola de calor la mortalidad creció en nuestro país un 15% durante los meses de junio, julio y agosto respecto del año anterior. Con una tecnología incipiente y próxima a lo que sería un Contact Center, desde Cruz Roja Española se habilitó un servicio para interactuar y hacer un seguimiento a miles de personas mayores a las que ya se venía atendiendo en otro tipo de acciones. Podríamos decir, que fue el segundo caso de éxito en la historia más reciente de Cruz Roja en el uso de la tecnología con fines humanitarios, el primero fue la implantación y extensión de la teleasistencia en nuestro país, de lo que ahora hace cerca de 35 años.

Con este segundo logro llego una buena pregunta, la de **¿y si incrementamos la capacidad de operaciones en los centros de llamadas? VS ¿y si desplegáramos de forma diluida esta capacidad tecnológica y humana entre los ámbitos territoriales donde teníamos presencia, de forma que la proximidad con las necesidades y el trabajo colaborativo y respaldo entre ámbitos fuera lo nuclear y no la tecnología?** pues para ambos supuestos ya contábamos con comunicaciones unificadas de voz y datos. Optamos por la segunda opción, cuando la corriente de los Contact Centers era la de crear grandes espacios con multitud de puestos de atención o externalizarlos fuera de nuestro país, y como

en el uso de la
tecnología con
fines
humanitarios,

veremos a continuación con un ejemplo claro, la decisión fue la correcta.

Recientemente, con motivo de la emergencia sanitaria por la COVID19, Cruz Roja se vió en la necesidad de reorganizar e incrementar muy sustancialmente sus capacidades para poder mantener el contacto con las personas. Puesto que no éramos ajenos a los riesgos de que entre nuestro personal pudieran darse brotes y el incremento y diversidad de la demanda eran manifiestos. Gracias a la capacidad tecnológica ya instalada, aunque evidentemente hubo que hacer algunos cambios en tiempo récord y condiciones complicadas, durante los momentos más difíciles de la pandemia los doce centros de operaciones cursaron una “vida normal” y adicionalmente se habilitaron multitud de puntos de atención en nuestras más de 700 delegaciones repartidas por la geografía española, a los que se sumaron nuevas posiciones en los hogares de personal laboral y voluntariado. Con esta fórmula en lo que llevamos de pandemia se han dado más de 4.400.000 respuestas de seguimiento en materia de Salud, Inclusión Social o Educación. **Evidentemente fue una decisión acertada gracias a una buena pregunta.**

Retrocedamos nuevamente a la pregunta. No se trataba de optimizar la capacidad tecnológica o de personal, sino de cómo dar más participación de esto a lo que sostiene una organización tan grande y veterana como Cruz Roja: su **red territorial**. Son sus componentes quienes tienen el contacto directo con los retos cotidianos que nos plantea la sociedad y saben, por tanto, aplicar las operaciones aritméticas. El acierto en esa decisión es el de poner a su disposición la capacidad tecnológica y de formar parte de un contact center distribuido, de **poner a su alcance la calculadora**.

Con estas lecciones aprendidas, desde un enfoque de una aplicación humanitaria de esta tecnología, ahora corresponde plantearse la búsqueda de una **nueva buena pregunta**. El uso de la Inteligencia Artificial (IA) ya está presente en algunos Contact Center. En el sector ya se ha comenzado a aplicar la IA para el análisis de datos como por ejemplo para la captura automática de estos durante la interacción con las personas a las que atienden, por ejemplo, para el análisis de sentimientos generados en una conversación o correspondencia digital, o identificar llamadas para derivarlas a canales de respuesta

especializados. Algún ejemplo de esto último, para el contexto humanitario, podemos encontrarlo impulsado por el Programa Mundial de Alimentos y la organización Innovative Support to Emergencies Diseases and Disasters con el apoyo de la Fundación Cisco, juntos están creando un chatbot que recopila y distribuye información relacionada con la seguridad alimentaria.

Durante los tres últimos años desde Cruz Roja hemos venido descubriendo las posibilidades que los asistentes de voz (que lo son gracias a la IA) pueden ofrecernos para facilitarnos la actividad y también mejorar la vida de las personas incorporándolos en su entorno habitacional. Por ejemplo, sabemos que cuanto más brecha digital tienen estas personas, mayor “efecto descubrimiento” logran cuando piden mediante una orden vocal, conocer las últimas noticias, qué tiempo hará mañana, que le recuerde la toma de una medicación o hacer la lista de la compra para que otra persona pueda verla desde un móvil y así suminístrale lo que necesita. Cómo les apasiona volver a poder escuchar temas musicales que ya no se emiten en las emisoras de radio o simplemente, pedir que quieren hablar con un familiar o con la Cruz Roja y automáticamente establecerse una videoconferencia.

En base a esto ya nos surgen algunas **buenas preguntas** que hay que terminar de perfilar. Por ejemplo, ¿cómo podemos sacar provecho a la integración de los Asistentes de Voz y a los contact center trabajando de manera integrada? ¿mediante esta tecnología sería factible cerrar la brecha digital y que desde ella podamos pedir hablar con esa persona que está detrás de una pantalla con sus auriculares? ¿sería posible el camino inverso? El cualquier caso, ninguna tendría sentido si en todo ese potencial se dejara al margen a los más vulnerables, si no hacemos que esa tecnología también pueda ser humanitaria.

UNA ODA AL CONTACT CENTER: LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD



Cristina González
Directora General
de Fundación DKV Integralia
Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

Puede resultar extraño que comience este artículo, dedicado a las tendencias en Contact Center, contando la historia de un cocinero.

Ángel -así se llama el cocinero- tras toda una vida trabajando en diferentes restaurantes de alta cocina, decidió emprender su propio negocio cuando tenía 45 años. Dicen que la cocina es uno de esos oficios con un gran estrés laboral. Si a ello le sumamos que el negocio es tuyo y que no funciona demasiado bien, ese estrés se convierte en una bomba de relojería a punto de explotar en cualquier momento. Y Ángel explotó.

Tenemos, en general, poco conocimiento sobre las enfermedades mentales. No creemos que, por ejemplo, una sobrecarga de trabajo de manera sostenida y prolongada en el tiempo pueda acabar desencadenando un trastorno mental que ponga patas arriba toda nuestra vida. Y eso mismo es lo que le ocurrió a Ángel, que desarrolló una enfermedad mental y se vio con más de 45 años con una incapacidad permanente que le impedía trabajar en la profesión que llevaba desempeñando durante toda su vida. Y fue en ese momento, con su proyecto de vida completamente deshecho, cuando Ángel conoció la Fundación Integralia y el sector de la Atención al Cliente.

Toda esta historia, y he aquí la moraleja de este comienzo, nos enseña las grandes posibilidades que tiene el Contact Center a la hora de ofrecer oportunidades de empleo a personas con discapacidad (a menudo negada) que les permita tener un proyecto de vida. La historia de Ángel puede ser la historia de las más de 5.000 personas con discapacidad a las que hemos acompañado en su camino al empleo, la mayoría en el sector de la Atención al Cliente.

Las personas en el centro, pero de verdad

El ya manido concepto “las personas en el centro” adquiere otra dimensión cuando hablamos de incorporación laboral de personas como Ángel. Integralia, como entidad social, basa una gran parte de sus esfuerzos en que su equipo adquiera destrezas profesionales que les permita desarrollarse y acceder a oportunidades de empleo que mejoren su vida. Su bienestar es lo que está realmente en el centro. Y ya

“
empleo a
personas con
discapacidad (a
menudo negada)
que les permita
tener un proyecto
de vida

”

son 22 años de experiencia los que nos demuestra que, si conseguimos satisfacer este bienestar, necesariamente también satisficemos a todos a nuestros clientes. Es así como a una pasión, la inclusión laboral, se le une otra gran pasión, el Contact Center.

No es esto un ejercicio de autocomplacencia. Solo queremos poner de relieve la viabilidad, escalabilidad y replicabilidad de este modelo en otros Contact Centers y animar a otras organizaciones a sumarse a la contratación de personas con discapacidad.

Constantemente, en las conversaciones y diálogos entre nuestro sector, apelamos a la humanidad, empatía y calidez, como arma diferenciadora y complementaria a una Inteligencia Artificial que es ya una realidad. Dotar de esta humanidad, empatía y calidez a un modelo de negocio se hace de forma orgánica y natural cuando la justicia social está presente en toda su toma de decisiones. Pensemos en Ángel. En el compromiso que adquirirá con el cliente cuando la organización para la que trabaja le da la oportunidad de demostrar su valía y su capacidad de reinventarse en el momento vital en el que más lo necesitaba. Los resultados están a la vista. Funciona. Claro que funciona.

La formación, clave en cualquier Contact Center: luchando contra la brecha digital

Claro que Ángel no se convirtió en un excelente empleado de la noche a la mañana. Como cualquier persona, máxime si no tiene experiencia laboral, necesita un tiempo de adaptación y aprendizaje. Evidentemente, el hecho de tener discapacidad no altera estos tiempos de adaptación. Las competencias digitales han de ser un componente casi obligatorio en los planes de formación de cualquier compañía. En el caso de las personas con discapacidad -que por lo general presentan una brecha digital respecto al resto de la ciudadanía- tiene un doble impacto: por un lado suponen una mejora en su desempeño profesional, y por otro, los ayuda a que la tecnología no suponga un factor más de exclusión en otras esferas de su vida.

Regresamos aquí al concepto de las personas en el centro. Assimilar la diversidad es también asumir las particularidades de cada persona que forma parte del equipo, poniendo el foco en sus necesidades. Establecer itinerarios formativos personalizados, acompañado

además de un seguimiento, permite maximizar las virtudes y potenciar el desarrollo individual de cada persona, lo que redundará en una mejora sustancial de sus resultados.

Contact Center: un entorno ideal para la inclusión laboral

El Contact Center es un escenario ideal para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Primero porque las adaptaciones del puesto de trabajo, además de ser subvencionables, suelen ser muy sencillas de realizar. En el caso de personas con discapacidad física solo necesitaremos que los espacios comunes (baños, accesos, etc...) sean accesibles. En el caso de las personas con discapacidad visual (que tengan resto visual), solo necesitan un software añadido llamado Zoomtext para desempeñar su actividad. En el caso de muchas otras discapacidades, ni siquiera hace falta ningún tipo de adaptación. En definitiva, la naturaleza de la actividad de Contact Center lo convierte en sector muy propicio para la inclusión laboral, lo que le hace incluso más especial.

Es realmente inspirador ver como esa profesión que todos en AEERC amamos puede servir también como herramienta para hacer un mundo más justo y que respete los derechos de las personas con discapacidad, sin que además ello repercuta en los resultados o el funcionamiento del negocio. Es un gran orgullo pertenecer a este sector, que propicia que personas como Ángel puedan volver a sentirse realizadas en un oficio.

Lamentablemente, aún queda mucho camino por recorrer. Según el [barómetro de Deloitte del primer semestre y previsiones para el segundo de 2019](#), solo el 25% de las empresas cumple con la Ley General de la Discapacidad (LGD) que obliga a las organizaciones de más de 50 empleados a que el 2% de su equipo tenga algún tipo de discapacidad.

Un dato que refleja que su inclusión laboral está lejos aún de ser una tendencia en las empresas. Y preguntaré con razón. ¿No era esto un artículo de tendencias en Contact Center? Y yo finalizo este artículo preguntando ¿Quiénes mejor que nosotros mismos para lograr que la inclusión laboral sea una tendencia en los años venideros?

DESAFÍOS DEL PROCESAMIENTO DEL LENGUAJE NATURAL



Sergio Aparicio de la Mata
CEO DialApplet

En 2010 hubo un punto de inflexión en el procesamiento del lenguaje natural (NLP por sus siglas en inglés), las redes neuronales artificiales comienzan a mostrar resultados muy superiores a algoritmos existentes en esta área. Estos modelos se caracterizan por tener muchos más parámetros que los tradicionales de la época, además de necesitar un gran volumen de datos de entrenamiento. Estos modelos han ido mejorando en la última década llegando a resolver casi todos los problemas del procesamiento del lenguaje natural.

Un ejemplo serían los asistentes virtuales en el entorno del hogar cada vez son más cotidianos, productos como Ok Google o Amazon Alexa se han convertido en uno más de la familia. Básicamente funcionan de la siguiente forma:

- El dispositivo registra sus palabras generando una grabación que se envía a servidores de la nube.
- En los servidores se desglosa la frase en sonidos individuales, después se conecta a una base de datos que contiene las pronunciaciones de varias palabras para encontrar qué palabras corresponden a la combinación de sonidos individuales.
- El siguiente paso es identificar las palabras más importantes para dar sentido a la tarea y poderla llevar a cabo.
- Una vez que sepamos la tarea a realizar y como llevarla a cabo, enviaremos la información al dispositivo del hogar para que nos comunique la tarea que va a realizar.

Los asistentes virtuales en el entorno del hogar suponen un gran desafío en el campo de la IA del procesamiento del lenguaje natural, ya que requiere poder comprender al usuario y poder ejecutar una tarea en tiempo real.

Este gran reto es debido a que existen palabras donde el significado depende de palabras anteriores o posteriores, por ejemplo “taco”, no es lo mismo decir se me ha roto el taco del zapato que decir hoy me

Los asistentes virtuales en el entorno del hogar suponen un gran desafío en el campo de la IA

apetece comer un taco. Otro caso especial sería las palabras “vaya”, “baya” y “valla”, la primera sería el verbo “ir” la segunda es una fruta y la última un obstáculo. Por otro lado, existen significados de palabras que sólo existen en una región o país, un ejemplo sería la frase ¿Le provoca un tinto? En Colombia hace referencia a tomarse un café, mientras que en otros países como España el interlocutor pensaría que hace referencia a tomarse un vino tinto. Estos son sólo unos ejemplos de lo que se debe de analizar en tiempo real y dar una solución idónea al usuario, pero los contextos son innumerables neologismos, ironías, chistes o poesía ...

Para solucionar estos casos del lenguaje los algoritmos en tiempo real tienen que:

- Analizar la estructura del texto para poder dividir el texto en frases, palabras y oraciones.
- Convertir ese texto en datos para poder etiquetar en categorías gramaticales.
- Encontrar el contexto de la sentencia de todos los posibles.
- Obtener la aplicación de la gramática que ha realizado el usuario, cabe resaltar que, aunque la gramática define una estructura fija su aplicación es casi infinita.

Hay que recalcar que todas estas tareas se realizan en tiempo real y que cada idioma tiene su estructura de texto o categorías gramaticales por lo que el desafío es mayor. Por otro lado, hay que destacar las principales aplicaciones de utilizar procesamiento del lenguaje natural son muy diversas como:

- Asistentes inteligentes.
- Filtros de correo electrónico.
- Resultados de la búsqueda.
- Texto predictivo.
- Traducción de idioma.
- DialerBots.
- Análisis de sentimientos.



Las aplicaciones que utilizan el procesamiento del lenguaje natural cada vez son mayores y más sofisticadas consiguiendo una muy buena interacción con los usuarios. A pesar de estos avances aún queda mucho trabajo en esta área como, por ejemplo: Problemas en el diseño de los chatbot y metodología estándar para evaluarlos, resolución de problemas del mundo real donde no es posible obtener el etiquetado de los datos y por último el aumento de recursos hardware para la resolución de problemas, con el consiguiente costo energético y económico.

¿EMPEZAMOS A PONER CABEZA DE UNA VEZ?



Angel Vázquez García
Socio Director Analytical Tribe - Grupo eCUSTOMER.

Son tantas las oportunidades que nos ofrecen los datos y la tecnología... pero seguimos sin aprovecharlas.

En 1997, estando como programador en el departamento de sistemas de Pelayo, tras un exitoso proyecto de automatización en llamadas salientes, me propusieron dirigir el call center. Un call center, en aquel momento de 45 personas, que había crecido (como todos en aquella época) por pura inercia de volumen, sin una gestión estructurada.

Una de las primeras cosas sobre las que vi evidente actuar fueron los TMOs, estábamos ante un equipo que había asentado inercias de trabajo y donde la tensión por optimizar tiempos prácticamente no existía. Un rápido análisis de dispersión me permitió entender cuán grave

era el problema, o visto de otro modo la magnitud de la oportunidad y la viabilidad para poder optimizar costes.

Nota: doy por superado el debate “son necesarios TMOs altos para dar calidad de servicio” ;)

El único modo factible para actuar en aquel contexto y verdaderamente movilizar a cada persona, era a través de la retribución variable, pero claro, esto supone de entrada un sobrecoste. Después de hacer números, lo vi claro y pude convencer a Dirección General del plan. Con incrementos en coste salarial a través de una retribución variable las mejoras a obtener (los desplazamientos en las curvas de dispersión) sobradamente compensarían el presupuesto adicional en retribución variable.

Me atreví, recién llegado, a proponer algo arriesgado gracias a la seguridad que me aportaba la información disponible. El dato nos dio la clave para ver las posibilidades concretas (cuantificadas) en optimización operativa, junto con toda una serie de ventajas por el cambio de mentalidad que permitió introducir en el equipo.

Y funcionó, ¡vaya si funcionó!.

Funcionó, de entrada, en la reducción y alineación de los TMOs, pero además introdujo un medio para movilizar al equipo de forma continua en la mejora, también en aspectos de eficacia de resolución, empatía y calidad de servicio.

Pocos años después, en el 2001, en ONO, nos vimos obligados a reducir costes operativos de forma dramática tras el estallido de la burbuja de las .com. Teníamos que reducir el coste SAC en un 30% por cliente y año (con unas cifras de crecimiento de cartera de clientes muy elevadas, inciertas y fluctuantes). Nuevamente el dato fue el punto de partida y la clave. A través de los datos en tipologías, volúmenes, tiempos medios, gestiones automatizables y transferencias internas pudimos generar un modelo operativo completamente diferente.

La idea fue sustituir la IVR DTMF para discriminación de tipologías por un equipo de filtrado de contactos, simulando un sistema de interacción automática (aunque realmente asistido por personas... en aquel

momento la tecnología no nos permitía la precisión de la que sí disponemos ahora en los asistentes virtuales y bots). El punto de partida del proyecto suponía incrementar costes, creando este equipo de “Técnicos de Filtrado de Tipologías” (TFTs), inicialmente de casi 100 personas... que estuvieron operativos durante muchos años después (cuando estando ya en otra empresa volvía a visitar a los amigos de ONO, allí seguía funcionando aquel modelo de TFTs).

La apuesta (nuevamente) era que este incremento en coste sobradamente sería compensado por la reducción en transferencias internas y automatización de ciertas tipologías a través de mensajes (una vez identificada con precisión la necesidad del cliente).

Y funcionó, ¡vaya si funcionó!.



Y en este momento, donde han pasado ya muchos años de aquello, y supuestamente todos nuestros contact centers incorporan metodologías y herramientas que permiten aprovechar el dato... ¿cuál es la situación?.

Pues, ni de lejos es buena. Pongamos un ejemplo:

Nuestros coordinadores, son pieza clave en la gestión de los equipos contact center. La esencia de su trabajo (la parte verdaderamente valiosa y compleja) es ayudar a sus equipos a que vivan la vocación a la que está llamado el agente “personas que ayudan a personas”... inspirar a sus agentes, darles medios, técnicas, seguridad... acompañarles, valorar sus progresos. Justo lo que raramente hacen.

Nuestros coordinadores siguen sepultados en tareas administrativas y resolución de dudas. El soporte a agentes en dudas sigue siendo uno de los “agujeros negros” de tiempo de los equipos de coordinación.

Y nuevamente, el dato es una de las claves para poder aprovechar a partir de él las impresionantes oportunidades que nos ofrece la tecnología en estos momentos.

En nuestros proyectos en consultoría seguimos encontrando grandes plataformas, frenadas por el desgaste de los equipos de coordinación en soporte a dudas y tareas administrativas de bajo valor.

Esta es la razón por la que desde Analytical Tribe hemos desarrollado soluciones como customerbot.io, para automatizar la resolución de dudas a partir de la inteligencia del dato, es decir, analizando continuamente cuáles son las dudas más relevantes, cómo responderlas, generando además alarmas, y detectando carencias formativas en temáticas, en equipos, o en personas.

El Bot reemplaza al coordinador resolviendo dudas o realizando gestiones administrativas, pero no le puede sustituir acompañando y motivando al agente. (Ojo, en un contexto donde cada vez, en mayor medida, ponemos en manos del agente las situaciones complejas de cliente, porque las sencillas las automatizamos).

Los modelos IA permiten no solo maximizar las tasas de acierto en respuesta por procesamiento de lenguaje natural, sino además clusterizar factores para identificar claves en la oportunidad de optimización, o incluso cuantificar el beneficio y el impacto de la mejora. Lo que en 1997 me parecía un sueño, ahora es posible.

Sin embargo los servicios siguen siendo gestionados de forma reactiva, los errores se repiten, las dudas se repiten, no somos capaces de adelantarnos a la necesidad del cliente o reaccionar con agilidad y eficacia ante el problema.

La combinación entre el conocimiento operativo, el insight del dato y la tecnología como medio, es la combinación perfecta para poder optimizar nuestra actividad, tanto en términos de eficiencia operativa como de eficacia y generación de buenas experiencias de nuestros clientes. ¿Empezamos a ponerle cabeza de una vez?... los medios los tenemos a nuestra disposición.

RELEVANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO DEL CX



Miguel Matey Marañón
CEO Emergia. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)

El año 2022 nos ha dejado cierta tranquilidad frente a la pandemia, mucho reencuentro e incertidumbre por circunstancias geopolíticas y macroeconómicas y por realidades de nuestra industria de Contact Center:

- escasez de perfiles cualificados a atraer por la industria, existiendo un elevado paro nacional.
- incremento de costes laborales.
- elevadas tasas de absentismo laboral, alrededor del 11%, tras el 12,35% record alcanzado en pandemia y que, prácticamente, duplica la media de España.
- limitaciones del Convenio sectorial del Contact Center: presentes y futuras a la productividad en materia de jornadas y, futuras, en la ubicación física del colaborador.
- falta de adecuación entre la formación reglada y

continua ante las necesidades laborales que imponen una economía en transformación digital.

f. desequilibrio entre generaciones en el mercado laboral, paro en los jóvenes y en los seniors, aumento de rotación en los Millennials agravada por la crisis identitaria a raíz del Covid. En promedio, las tasas de rotación están subiendo por encima del 5%.

“La tendencia al alza de los costes laborales* por el proceso inflacionista y la creciente necesidad de reclutar perfiles más técnicos y completos, junto con la creciente presión sobre precios ejercida por los clientes, permiten anticipar un deterioro de los márgenes de rentabilidad a corto plazo”. DBKInforma 2022

Un escenario geopolítico y macroeconómico adverso, ralentización en la economía (en el sector del Contact Center, DBK anticipa ralentización del crecimiento a tasas del 2%), con altas tasas de inflación (cierre esperado del año entorno al 7.3%) que está minando la confianza de muchos, sobre todo a la hora de anticipar los escenarios presupuestarios en nuestras empresas e incentivar la inversión.

En este contexto, existen oportunidades en la industria del Contact Center que, ejecutadas con decisión y coherencia, nos pueden conducir a empresas cliente y proveedores a incrementar la eficiencia y mejorar la experiencia del cliente (Cx). Para atacar estos dos ejes, eficiencia y Cx, el alcance de la relación entre marcas y BPOs, acompañado del adecuado modelo de negocio puede favorecer acelerar aspectos como:

- la tasa de crecimiento digital.
- la integración para la aplicación de RPAs e IA.
- la inversión en modelos de datos, integrando el

En este contexto, existen oportunidades en la industria del Contact Center



análisis y su aplicación transversalmente en los procesos de la compañía para mejorar la prestación del servicio y el aporte de valor al negocio.

- la gestión en tiempo real y omnicanalidad. El cliente ya nos ha demostrado su facilidad para adaptar su perfil de usuario a diferentes canales y entornos: APPs, Redes Sociales, Whatsapp, Chats, Teléfono, Web, lidiar con Bots e IVRs y lo que haga falta para poder resolver sus necesidades lo más fácilmente posible. Gestionar en tiempo real y con visión cliente es una oportunidad para atraer clientes a nuestras compañías y fidelizarlos, independientemente de que lo logremos en muchos o pocos canales, pero en los que estamos hay que hacerlo muy bien.
- la automatización de transacciones de menor valor y su operación en diferentes ubicaciones en función de la sensibilidad al coste.
- la formación y la motivación de las personas que gestionarán las interacciones de mayor valor y complejidad con los clientes, asegurando la mejor experiencia del colaborador.

En función de la participación y visibilidad que el BPO tenga en el negocio de cada marca y del alcance de su colaboración a nivel de personas, procesos, tecnología e innovación, podemos representar modelos de negocio adecuados para asegurar la eficiencia y el Cx en donde realmente existen las palancas para lograrlo, bien del lado cliente o del BPO o de manera conjunta.

Algo que subyace a esta gráfica es replantearnos si tenemos los modelos de negocio adaptados al nivel de ambición para atacar las diferentes oportunidades y objetivos del negocio y, si el mismo, es el que incentiva de manera idónea la inversión continua.

Lograr modelos de partnership que permitan invertir conjuntamente y de manera sostenida en el tiempo, sabemos que implican una manera de gestión, relación y toma de decisiones diferentes al de un modelo tradicional de negocio cliente-proveedor. La elección de un modelo u otro podría marcar la diferencia en el resultado de corto y medio plazo tanto para las marcas como para las empresas de contact center y BPO, pero más importante aún es que parta de las premisas de trabajo que se quieren lograr y a aportar de cada lado.

En los proyectos de transformación, independientemente de su nivel de complejidad, el éxito se alcanza cuando se logra una sintonía con los objetivos y estrategia de negocio de la Compañía. En las empresas de Contact Center/BPO, no es diferente. Alinear el servicio prestado con la estrategia de negocio de las empresas cliente es la llave para alcanzar resultados diferenciales y sostenibles.

Contar con visibilidad de todo el proceso de negocio, independientemente del nivel de gestión en el mismo, y con mecanismos ágiles de decisión para impactar en las diferentes tareas del proceso de negocio, contribuyen positivamente a lograr los objetivos de Cx y eficiencia en las organizaciones.

MODELOS DE CRECIMIENTO SOSTENIBLES



Jorge Honorio Domínguez González
Head of Phone Channels ENDESA

Todo apunta a que estamos entrando en un nuevo período de crisis económica, y aunque todavía no sabemos el calado de esta, no es difícil evitar que pensemos en paralelismos con la de 2008 que todavía tenemos en la retina y que subyace en muchas de las decisiones que nos han marcado el contexto actual.

Aquella crisis de 2008 estuvo marcada por los famosos recortes y por la imposición de la austeridad, austeridad que llegó a nuestro sector de una forma significativa por la necesidad de contener los costes de servicio de todas las empresas cliente.

No hay una sola empresa que no pusiera entre sus planes de negocio poner en la ecuación el coste por cliente del servicio, circunstancia que, lejos de llevar a un menoscabo en la atención que proporcionamos a nuestros clientes, ha supuesto una reinversión del concepto apoyada en nuevos modelos de operación basados en la tecnología y en los sistemas de trabajo con personas, que en estos 14 años han supuesto un salto brutal en la mejora de la experiencia en la atención.

Se trata de la integración de la IA nuestros procesos de atención, que han permitido una atención eficaz, reduciendo el número de interacciones con un agente, sin perder de vista la calidad del servicio en aquellas interacciones de menor complejidad, de la irrupción de modelos agile buscando la mejora de first call resolution y los tiempos de llamada para hacer la vida más sencilla a nuestros clientes, que conllevan dinámicas más eficaces y rentables para todos, y de aprovechar la interacción para generar valor, convirtiendo esta última en un win win para empresa y partner.

Y es que de modelos win win vamos a hablar, con una premisa sólida, nuestro partner es nuestro compañero de viaje en el camino de dar a nuestros clientes la mejor experiencia posible, lo que significa que los modelos de relación no deben ser unidireccionales, estableciendo modelos de relación bilaterales que nos permitan asegurar no sólo la atención de nuestros clientes, sino que nos ayuden a construir relaciones duraderas y a crear valor en nuestra cartera.

**“
aprovechar la
interacción para
generar valor**”

Actualmente tenemos 3 modelos de retribución extendidos en el mercado:

1. Pago por horas de servicio, que es el modelo original pero que tiene sentido para servicios de pequeñas dimensiones, en el cual el partner cubre el servicio que prestamos para el cliente con un margen de ganancia X. Viene a ser un modelo funcional para proporcionar una necesidad básica de atención.

2. Pago por evento, que es el más extendido, sobre todo para servicios de grandes dimensiones. Tiene muchas variables, dado que hay modelos que se complementan con bonus/malus por objetivos alineados con la estrategia de servicio. Aunque en el fondo es una variable del anterior porque se basa en la productividad, es decir, que el partner cubra su margen en base al mayor número de interacciones atendidas que le permita obtener un ingreso hora de servicio alineado a su objetivo. También es un modelo que permite garantizar los parámetros de calidad y eficiencia con los que queremos que nuestros clientes sean atendidos.

3. Pago por cartera, que de momento es minoritario porque para la empresa cliente requiere una segmentación que puede ser complicada de mantener. Con los medios necesarios permite una basculación de tráfico adecuada y es el modelo con mayor implicación para el partner, que acaba siendo un socio totalmente alineado con tus objetivos de negocio, dado que el margen reside en mantener e incrementar la cartera, a la par que vela por un modelo operativo eficiente.

Luego tenemos otras variables sobre el esquema básico, principalmente sobre el modelo más extendido del pago por evento, que puede complementarse con la comisión por fidelización o nuevas incorporaciones a la cartera. Una palanca muy eficaz para cliente y partner, para el cliente supone sostener su coste de servicio y para el partner se habilita la opción de conseguir su margen a través de la venta, porque ¿qué empresa no quiere seguir creciendo?

Pero ¿cuál es el futuro de las relaciones con nuestro partner? Pues sinceramente entre el modelo de pago por evento y el de pago por cartera hay muchos puntos en común, sobre todo si al modelo de pago por cartera le

aplicamos las variantes de la creación de valor. Pero una cosa está clara, nuestro partner es un socio como bien indica la palabra, y debe ayudarnos a construir relaciones duraderas con nuestro cliente final, lo que debe ser un aliciente para conseguir también su margen de negocio y que la relación final sea un win win.

En estos términos el futuro pasa por hacer al partner participe de tus objetivos como empresa, y el modelo que se acabará imponiendo es el de pago por cartera. De esta manera damos a nuestro partner, como experto en la relación con nuestros clientes todo el empoderamiento para utilizar sus capacidades, que ya no son sólo de habilidades, sino que también aporta capacidades tecnológicas. Con ello conseguiremos hacer una mejor experiencia de cliente que reduzca el first call resolution, que optimice sus tiempos de servicio, que lo dimensiona para hacer de la accesibilidad un input primordial, y que le permita fidelizar su cartera a la par que genera valor de ella para hacer crecer el conjunto de clientes.

Hablamos de un escenario ideal, pero ¿por qué no explotar las capacidades de nuestros partners cuando ellos mismos se han reinventado en paralelo a nosotros durante esta etapa de austeridad?

Delegamos nuestra capacidad de atención en nuestros partners, pero al margen de que midamos la calidad de nuestros servicios por parte de terceros, podemos asegurar la experiencia en base a la adherencia a normas básicas de gestión como la ISO 18295, una norma construida específicamente para esto y que viene a ser una prolongación sobre nuestras intenciones de servicio.

ISO 18295 es una premisa básica sobre la que deben trabajar nuestros partners, pero sin perder de vista que los negocios deben ser sostenibles, tanto para el que contrata como para el que es contratado, y es que los modelos de retribución deben ser un win win.

Y TÚ, ¿SABES CÓMO OFRECER A TUS CLIENTES LAS MEJORES “EXPERIENCES JOURNEYS”?



Rui Sousa Marques
CEO GoContact a broadvoice company

Los famosos cuestionarios de satisfacción, que surgieron con la crisis de 2008 y se mantienen hoy, se han convertido en un must para las compañías y sus áreas de cliente, pero ¿solo importa la experiencia final?, ¿el objetivo es el cliente y su experiencia en sí?, ¿puede la tecnología ayudarnos a conocer y mejorar este viaje?

En GoContact, hemos estado observando y analizando ciertos comportamientos del mercado, con el objetivo de identificar como sería el viaje del cliente ideal y en el que se encuentre la excelencia de la experiencia, en todos sus eslabones. **Sí, la famosa Customer Journey no es una unidad, el cliente pasa por diferentes fases en el viaje,**

momentos de interacciones que provocan sentimientos diversos y que deben ser analizados uno por uno.

Por otro lado, **nos encontramos ante binomio; Customer Journey VS Employee Journey, pues no debemos olvidar que sin las cualidades de nuestros equipos internos la fidelización y la experiencia del cliente son imposibles de alcanzar.** Para que esto se dé de una forma eficiente y exitosa, es muy importante trazar una estrategia interna bien definida y trabajar la motivación y experiencia de los empleados, como un objetivo en el que trabajar.

Y ahora, el turno de la tecnología, de cómo estos desarrollos inteligentes pueden ayudarnos con la aportación de datos y análisis de resultados a tomar decisiones, a conocer a cada individuo y trabajar para alcanzar los KPIs marcados sin dejar de garantizar la calidad y humanidad que el mercado y sus consumidores exigen.

Estas tres conclusiones, nos han llevado a testar y analizar nuestros propios procesos, creando lo que para nosotros es el viaje perfecto. Para ello, partimos de la existencia de seis áreas directamente implicados en el viaje del cliente, las cuales tendrán acciones diversas, pero perfectamente engranadas unas con otras, para que durante las interacciones del cliente éste obtenga todo lo necesario.

Plataforma de comunicación

La comunicación es la base de toda relación y en este caso esencial para comenzar un viaje. Para que ésta sea perfecta debe incluir un sistema

“
definir una
estrategia interna
bien definida y
trabajar la
motivación y
experiencia

”

omnicanal, dónde registrar, dar respuesta y seguimiento a todas las interacciones del cliente, independientemente del canal utilizado. Además, debemos contar con una solución CCaaS, que ofrezca una comunicación interna tan robusta como la externa, pues para dar las soluciones adecuadas fuera, es imprescindible que internamente todo esté orientado hacia el mismo foco.

Por último, no como menos importante, sino, porque es el objetivo final del proceso; el cliente. Mantener una comunicación coordinada, donde la eficiencia y el tiempo sean bastones de mando en la comunicación.

Experiencia unificada

Este concepto se resume como “Cualquier dispositivo, en cualquier lugar, cualquier persona (agente y supervisor) puede dar respuesta en tiempo útil a una necesidad del cliente”

Esto significa inmediatez, dar en cada momento al cliente aquello que necesita, sin necesidad de estar en un ambiente de trabajo.

Flujos de trabajo

Este apartado cuenta con dos puntos imprescindibles; Por un lado, la comunicación de creación visual cuyo soporte es la Omnicanalidad de la plataforma. Y por otro lado la creación de aplicaciones con low code, es decir, accesible para cualquier responsable sin necesidad de implicar al área de tecnología, lo que agiliza la operación y libera cargas.

Datos

Las decisiones no pueden tomarse sin hechos refutados y para eso están los datos, el estudio y análisis de lo obtenido y sobre lo que trabajar para mejorar el viaje y adaptarlo a lo demandado, en todo el trayecto.

Para ello, debemos contar con;

- - APIs aptas para cada situación, garantizando la seguridad de estas.
- -Integración de analíticas históricas, pero sobre todo en tiempo real, para la reconducción de lo que sea preciso en un momento determinado
- -Toma de decisiones basadas en datos reales, en hechos

Inteligencia Artificial

Los proveedores de tecnología trabajamos muy duro para desarrollar mejoras y ofrecer herramientas que faciliten el trabajo diario de los equipos humanos, rompiendo las barreras existentes entre tecnología y personas.

Y un ejemplo de ello es la implantación de Voicebots + Chatbots integrados, en las plataformas de Contact Centers, con los proveedores de IA líderes en la industria, tales como Google, Amazon y Microsoft, para crear conversaciones de voz y chat naturales.

Esto reduce los tiempos de espera y libera de tareas recurrentes a los equipos humanos, ofreciendo eficiencia y beneficios a todos.

CRM

La herramienta interna de toda organización debe de cumplir una serie de requisitos básicos para potenciar y agilizarlas tras internar que repercuten directamente en la Customer Journey.

Para nosotros es primordial que esta herramienta cuente con ese interfaz del que tanto hablamos, la omnicanalidad de todo lo sucedido con el cliente. Además, debe tener una visibilidad real y eficiente de la vida del cliente, así como eficiencia en la búsqueda.

Es así como mi equipo y yo, visualizamos las experiencias del viaje, donde el cliente es el foco, y el tiempo de contacto es una experiencia confortable y deseada.

Pero el viaje de los consumidores no serían posibles sin la dedicación y cariño de todos los equipos que trabajan detrás, tanto en el centro de contacto como en la exigencia de la Solución, pues la experiencia del cliente está, en gran parte, en la experiencia que los equipos viven y transmiten.

Por esto, nos gusta hablar de “Journeys experiences” porque son muchas y, de diversas personas, las experiencias que hacen único y especial el viaje del cliente.

ATENCIÓN AL CLIENTE CON AVATAR: LA NUEVA EXPERIENCIA DE USUARIO EN EL METAVERSO



César Vicente López Pérez
CEO GSS Grupo Covisian
Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)

Los continuos cambios y retos a los que se han enfrentado las compañías en los últimos años han hecho que comiencen a adaptarse a las demandas de los consumidores de manera más rápida y estratégica, apoyados por la tecnología y los datos.

Con ello, se puede trabajar en la atención personalizada, teniendo como base la innovación tecnológica, para cumplir eficientemente con sus expectativas. La idea central es poder combinar el elemento humano con la interacción virtual para potenciar al máximo la

experiencia, sobre todo en los rubros de servicios, banca, seguros, e-commerce, utilities, finanzas y retail.

“La falta de atención al cliente y la ausencia de experiencias positivas siguen teniendo un impacto muy negativo en las empresas” de acuerdo al estudio realizado por Kantar Media, ya que la sociedad se ha vuelto extremadamente exigente.

Para salvar esta distancia, las compañías tienen que comprender cómo ofrecer una experiencia de cliente exquisita, para mantener la fidelidad del cliente y asegurarse un retorno en la inversión.

Sobre todo, cuando la tecnología avanza a niveles nunca antes pensados, y hoy en día ya somos testigos de cómo soluciones digitales transformadoras como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las cosas (IoT), la realidad aumentada (VR/AR) y el blockchain, ya no existen aisladas unas de otras, sino que se complementan, disminuyendo cada vez más el límite entre ellas.

Por ello, las empresas deben adaptar su forma de comunicarse e interactuar con los usuarios aprovechando al máximo estos nuevos recursos, pero sin dejar de lado su actividad en el mundo real. El metaverso debe ser otro canal tan importante como los tradicionales, pero con experiencias que involucran el ser atendido por avatares y conocer o adquirir productos sin salir de casa.

Además, debemos recordar que, aunque los clientes desean vivir experiencias nuevas y enriquecedoras,

El metaverso debe ser otro canal tan importante como los tradicionales

esto no significa que perderán interés en la calidad y precio de un producto o servicio. Es así que, seguirá siendo importante la asesoría personalizada a través de otros canales que involucren voz, audio y video, pues de esa manera podemos reforzar y asegurar una buena interacción, satisfacción, aumento de ventas y recuerdo de marca.

Según un informe de Bloomberg Intelligence, en 2021 el valor del metaverso ascendió aproximadamente a 500.000 millones de dólares y se estima que esta tecnología crecerá entre 2022 y 2027 a una tasa anual del 21,6 %. Para el año 2023, se calcula que esta industria alcanzará hasta 98 millones de ventas en todo el mundo.

El ingreso de esta nueva tecnología marcará un hito en la economía de los diferentes entornos profesionales, porque nos dará lugar para sentar las bases en la atención al cliente del futuro, donde este pueda experimentar un viaje 360°.

Además, se sabe que el número de usuarios de realidad aumentada está creciendo exponencialmente en el mundo. Según [Statista](#), en 2022 se calcula que habrá 1070 millones de usuarios, y para el **2024 se prevé que debería haber 660 millones de nuevos usuarios, es decir 1 de cada 4 personas utilizarán realidad aumentada.**

El Contact Center tiene el desafío de identificar nuevos canales digitales emergentes para mejorar la experiencia de sus clientes y diversificar mercados. Una nueva evolución de la atención al cliente que ahora pasa por la realidad virtual.

“Siempre hemos estado a la vanguardia en soluciones tecnológicas y convertirnos en el primer proveedor de servicios en el metaverso ratifica nuestro liderazgo como expertos en soluciones digitales innovadoras. Nuestro objetivo es ofrecer a nuestros clientes un asesoramiento personalizado que les permita optimizar y mejorar la comunicación con sus consumidores desde diferentes canales.” Aseguró López.

Soluciones como Avatar Customer Care (de Covisian), ofrecen la creación de entornos personalizados en metaversos dedicados o entornos personalizados dentro de metaversos de "open space". Covisian acompaña a las grandes marcas en un proceso de aprendizaje y

consultoría, en el que la corporación da soporte también en la identificación del metaverso más adecuado, así como el diseño e implementación de los ambientes.

La solución también permite compartir documentos, hablar directamente con el operador, firmar documentos a través de video ID y firma digital, y continuar el viaje en canales digitales (teléfono, video, oficina), a través de cita previa.

El metaverso impactará a todos los sectores de la economía, sin embargo, sectores como retail, banca, seguros, entretenimiento, telco, utilities se verán ampliamente beneficiados con esta tecnología.

“Después de Internet, los teléfonos inteligentes, las redes sociales, la inteligencia artificial, hoy llegamos al metaverso. La adopción masiva de estas tecnologías inmersivas, que en realidad transportan a las personas a otros mundos, tendrá un impacto en la humanidad mucho más profundo que el que Internet y las redes sociales han tenido hasta la fecha”. declara César López *“Durante veinticinco años dedicados al mundo de los servicios de atención al cliente he experimentado numerosas revoluciones tecnológicas que nos han llevado en diversas ocasiones a reinventar nuestra compañía para mantener o aumentar nuestra posición en el mercado. Con respecto al metaverso, aprovechamos la oportunidad de manera inmediata, activando nuestro Laboratorio de Innovación en Milán, Torino, Madrid, Bogotá y Lima, donde usamos diferentes tipos de visores para dar a probar a nuestros clientes las nuevas experiencias inmersivas que estamos diseñando”.*

El metaverso se convertirá en la herramienta ideal para la atención al cliente, pues dentro de estos ecosistemas virtuales, los clientes podrán disfrutar de la visualización de productos en 3D, y participar de una experiencia de compra única, a través de asesorías con personajes virtuales (avatares). Esta será posiblemente la nueva forma en que los diferentes sectores ofrecerán sus productos.

La tecnología avanza a pasos agigantados y la innovación marcará la pauta para que las empresas puedan brindar soluciones a medida. Ante ello, es **importante generar una experiencia completa que permita incluso cerrar ventas exitosas en el mundo virtual.**

EXPERIENCIA DEL CLIENTE, LA CLAVE DEL ÉXITO



Juan Antonio Vilaro
Head of Customer Solutions Services
GT Motive

El soporte al cliente y la búsqueda de la excelencia en el mismo es actividad imprescindible y diferenciadora para cualquier empresa que quiera destacar en su sector. Si dentro de nuestra estrategia de crecimiento no incluimos este importante punto, estaremos perdiendo la oportunidad de hacer ver a nuestros clientes que estamos comprometidos con mejorar y facilitar su relación con nuestra compañía.

Siguiendo las tendencias del sector, con la reciente experiencia de empezar a brindar soporte para un nuevo país, y con el claro objetivo de prestar la mejor experiencia al cliente desde el primer momento, pasamos a comentar cinco aspectos clave que en GT Motive hemos

incluido dentro de nuestra estrategia de soporte y experiencia de cliente.

- **El papel clave del servicio al cliente**

Dentro de GT Motive, el servicio de atención al cliente se ha mostrado como un factor clave dentro de las estrategias de captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales.

En un mundo globalizado, un servicio diferenciador que proporciona la ayuda necesaria a nuestros usuarios y clientes de una manera ágil y eficaz refuerza la imagen de marca que estamos proyectando al mercado.

Si queremos crear una excelente experiencia a nuestros usuarios, sólo una opinión cuenta, la de los propios clientes, e incluso si estamos seguros de estar haciendo todo de una manera correcta, si nuestros usuarios no lo ven de la misma manera, no servirán de nada nuestros esfuerzos.

Reforzando la idea de que la mejor manera de saber si un cliente está contento con nosotros, y en multitud de ocasiones también la más sencilla, es preguntarles directamente para mejorar aquellos puntos que no están siendo percibidos con la calidad deseada. Gracias a ello, detectamos mejoras internas que trasladamos, en el menor plazo de tiempo posible, a nuestros procesos de trabajo.

- **La simplicidad para conseguir ayuda**

La mejor experiencia en soporte al cliente puede ser la que se realiza sin ni siquiera advertirlo. Esto que

**“
aprovechar la
interacción para
generar valor**”

puede resultar complejo de explicar, se traduce en facilitar a nuestros clientes las opciones de autoservicio, estructuradas y optimizadas, para que puedan acceder a la información que buscan de una manera intuitiva.

Para llegar a ello, mantenemos una extensa base de datos de conocimiento que ponemos al alcance de nuestros clientes en diferentes formatos. Pero no solo se trata de tener la información necesaria para que nuestros agentes o clientes puedan hacer uso de ella, lo más importante para una experiencia de cliente sobresaliente, es hacer fácil el acceso a este contenido, y escoger las palabras clave que guían a nuestros clientes para encontrar lo que están buscando de una manera sencilla.

Un ejemplo que está dando unos resultados excelentes, son los videos que realizamos, en formato “tapa” donde de una manera entretenida y duración acotada, solventamos el top consultas que recibimos, por cualquiera de los canales de nuestros centros de contacto.

A mayores, como parte del proceso de búsqueda de mejoras en nuestras interacciones diarias con los clientes, no podemos dejar a un lado, el trabajo a nivel de digitalización y automatización de procesos, e inteligencia artificial, los cuales abren un amplio abanico de posibilidades de mejora.

- **La cultura del cuidado del cliente**

En multitud de ocasiones, olvidamos, seguramente debido a la vorágine del día a día, que el cuidado al cliente es una cultura donde, la mejora continua es sinónimo de éxito.

En GT Motive somos conocedores de la importancia de la satisfacción y el cuidado de nuestros clientes, y por eso, instauramos programas end-to-end de búsqueda de mejoras que logren, desde cualquier perspectiva, incrementar la calidad del soporte que prestamos a nuestros usuarios. Encontrar cualquier punto de mejora en cualquier eslabón de la cadena de soporte, repercute directamente en la satisfacción del cliente final, por lo que el análisis se realiza sobre todo el proceso, desde el onboarding hasta el reporte de las métricas en interno, y por cualquier miembro o departamento de la organización para tener información desde diferentes ángulos.

- **La importancia de los agentes**

Los técnicos de soporte al cliente se enfrentan día a día a numerosos retos, y situaciones que pueden resultar estresantes, son éstas, en multitud de ocasiones, los principales motivos de rotación.

Actualmente, los técnicos asumen una mayor responsabilidad, por ser la primera línea de contacto con nuestros clientes, y, por lo tanto, embajadores de marca. Dotar a los técnicos de la formación, información y herramientas necesarias redunda en una mayor agilidad a la hora de la toma de decisiones, y en consiguiente, una respuesta más ágil a las consultas recibidas.

Una comunicación fluida y transparente, junto a un sistema de feedback continuo que nos ayude a mejorar como profesionales, planes de promoción interna que permiten a nuestros agentes evolucionar profesionalmente dentro de la compañía, modelos híbridos de trabajo que gracias a la combinación del trabajo en remoto con el trabajo presencial facilitan la conciliación personal y laboral, son algunas de las medidas que en GT Motive tenemos implementadas para los equipos de nuestros centros de contacto.

- **Cualquier canal de comunicación**

Si preguntamos a varios de nuestros clientes como quieren contactar con el servicio de soporte, seguramente recibiremos tantas respuestas como número el número de usuarios a los que les hemos lanzado esta cuestión.

No dar nada por sentado, y dejar a nuestros clientes que elijan la mejor forma de ponerse en contacto con nosotros, y cada vez de manera más relevante, prioridad para nuestros centros de atención al cliente.

Los canales que para un cliente no son utilizados, pueden ser los elegidos para algún otro segmento, o dentro del mismo segmento, para un país diferente, etc. por lo que al análisis continuo de las diferentes posibilidades proporciona una mejor experiencia final al usuario de nuestros servicios.

Este punto, está estrechamente relacionado con la simplicidad para conseguir ayuda que demandan nuestros clientes. Podemos arruinar una experiencia de cliente proporcionado una multitud de canales, no gestionados de una manera correcta o complejos a la hora de realizar una consulta.

LA HISTORIA NOS VA GUIANDO Y NOS OBLIGA A EVOLUCIONAR



Susana Maldonado Marín
Country Manager España
HDC BPO Services

Si allá por el 1878, encontramos la primera centralita telefónica manual en EEUU, en la que se conectaban las clavijas de la red en las tomas correspondientes. Fue Emma Mutt, la primera mujer operadora de la historia, y capaz de recordar el directorio telefónico completo, servicio y equipo que fue creciendo, siendo en la gran mayoría mujeres, y por ello la denominación de las ya conocidas “chicas del cable”, elegidas por obtener mejores resultados, diligencia, y voces que invitaban a la satisfacción del servicio.

Si bien ha pasado más de un siglo, no ha cambiado en algunos aspectos.

Servicios al alza, que solicitan a gran velocidad avances tecnológicos, pero sin olvidar el capital humano, mejores prácticas e igualdad.

¿Como veo este próximo 2023? Desde el punto de vista de empresa del sector de Call Center, en primer lugar, es importante seguir prestando mucha atención al personal que conforman este tipo de compañías. Es un eslabón fundamental y siempre por mucho que avance la tecnología lo seguirá siendo. La tecnología no reemplaza a las personas si no que las impulsa.

Todos los avances y cambios en servicios de algunos sectores provocan perfiles cada vez más sofisticados y preparados para alcanzar los objetivos de excelencia. Las empresas debemos seguir trabajando cuidadosamente en los procesos de selección y formación, planes internos de igualdad y motivación de nuestros trabajadores que son la imagen, permiten mejorar la experiencia de cliente, la satisfacción, y por tanto calidad de los servicios. También se ha de trabajar en reducir la rotación, que se consigue no solo por un aspecto económico si no por flexibilizar y adaptarnos a las necesidades de ambas partes.

Mejorar la comunicación, organizar actividades extralaborales, formación continua, feedback del trabajo realizado, aportar las herramientas necesarias para el desempeño, oportunidades de crecimiento, buen entorno laboral y flexibilidad, son algunos de los aspectos que no debemos perder de vista, no nos olvidemos que todos tenemos algo que aportar en las compañías y es la mejor forma para conseguir que el equipo se ponga la camiseta y hagan

“
La tecnología no
reemplaza a las
personas si no
que las impulsa

suyo cada proyecto. En HDC prestamos mucha atención a estos aspectos.

Los clientes necesitan sentir esa empatía, que los sepan escuchar, cercanía, generar confianza, seguir construyendo servicios de valor y personalizados con los que cada uno nos debemos distinguir. Trabajar que los servicios ATC sean muy cercanos e ir cada vez más transformando los servicios de recobro y Televenta.

La relación entre las máquinas y los humanos es cada vez más estrecha, máquinas capaces de medir la sensibilidad, empatía, sentimiento, aportando indicadores para que los humanos tomemos las decisiones correctas y de manera más efectiva y personalizada. Tecnología es sinónimo de optimización y eficiencia.

El sector de retail plantea unos cambios muy importantes. Interesantes servicios para mantener el contacto con las personas que acuden a las tiendas a través de nuevos canales, humanizando los canales de venta en internet. Se generan nuevas necesidades para compañías BPO, Contact center y tecnológicas entre otras, que serán nuevas oportunidades y servicios de valor añadido. El mejorar la experiencia del cliente, supone un aumento de ingresos muy importante.

Debemos tener en cuenta nuevos avances tecnológicos que suenan cada vez con más fuerza y que en los próximos años se irá abriendo paso esta nueva revolución, el metaverso. Las palabras clave para este próximo 2023 es inmersión e interactividad.

También fuera del sector mencionado, hay otros sectores como administración pública que cada vez más aplican mejoras para sus servicios de ATC y amplían los canales digitales, sin perder de vista la personalización de la experiencia del usuario.

Por otro lado, servicios imprescindibles como el Recobro toman una importancia cada vez más relevante, por la situación que vivimos en el país y por las secuelas de las catástrofes que nos han afectado a nivel mundial que ha provocado un aumento muy alto de la morosidad. Es por ello que los servicios de recobro, para las empresas como la nuestra focalizada en ello, son cada vez más



especializados y complejos por la situación económica y dramática de muchas familias y empresas, por ello se exigen nuevas capacidades tecnológicas y lo que es más importante mayores capacidades y habilidades de los empleados.

En definitiva, talento, capacidad, creatividad son competencias importantes que se unen hoy en día a las siempre requeridas como son la orientación al cliente, empatía, escucha activa, habilidades de comunicación, y no dejar de trabajar para hacer crecer las habilidades humanas que nunca van a ser sustituidas por la tecnología. En HDC apostamos y trabajamos para ello.

Y por último no olvidarnos y que sea un imprescindible para todos, la sostenibilidad. Inversión, buenas prácticas deben ir dirigidas a reducir el impacto ecológico, podemos y debemos invertir en ello, se agotan los recursos y la vida. Es un compromiso para todos.

LA SUMA DE INTELIGENCIAS EN EL CONTACT CENTER: PERSONAS Y TECNOLOGÍA, MOTORES DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE



Pedro Aznárez
Director de Operaciones HELPHONE

Soplan vientos de cambio. Tanto en el ámbito personal como en el profesional, vivimos inmersos en una espiral de digitalización que conlleva profundos cambios en nuestra forma de vivir y de relacionarnos. La tecnología evoluciona exponencialmente y es lo que posibilita que se produzcan todos estos cambios.

Nuestro sector no solo no es ajeno a estos cambios, sino que está llamado a tener cierto protagonismo en este proceso de transformación digital y de cambio en el modelo de relación entre personas y organizaciones.

En primer lugar, nuestros centros de contacto son un elemento importante para **la escucha y el conocimiento**

de los clientes. Nuestra actividad genera una ingente cantidad de información, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre opiniones, sentimientos, comportamientos y necesidades de los clientes. Esta información, debidamente recogida y trabajada, nos va a permitir dar forma y sacar a la luz esa valiosa **“voz del Cliente”**, fundamental para que las marcas adecúen sus productos y servicios a las expectativas de sus clientes.

Pero nuestra aportación de valor no termina ahí. Además de escuchar, nuestros centros son fundamentales en el proceso de **implantación de nuevos canales y tecnologías** que van surgiendo, y que posibilitan nuevas formas de relación más automatizadas y eficientes. Nuestro sector siempre ha sido muy ávido y permeable a la introducción de novedades tecnológicas que permitan mejorar la calidad de las interacciones, aunque en la mayor parte de los casos, esto se haya hecho con el enfoque de reducción de costes o de mejora de procesos. En nuestra vocación de colaboradores estratégicos de nuestros clientes, nuestra obligación es conocer y utilizar, siempre que sea posible y conveniente, las herramientas que la Tecnología nos va ofreciendo: IA, RPA, NLU, biometría de voz,.... pero sin olvidar **que el fin no es la tecnología en sí misma, sino la aportación de valor a través de ella, ya sea mejorando la eficiencia de la operación, la rentabilidad o la experiencia del cliente.**

Pero no olvidemos **que la razón de ser de nuestro negocio no es la tecnología, sino el servicio a las personas.** Sin personas, nuestro sector no existiría.

la razón de ser de nuestro negocio no es la tecnología, sino el servicio a las personas

Aunque la digitalización nos aporte tecnologías que permitan el autoservicio y la gestión automatizada de interacciones, sabemos que no todo lo puede solucionar la tecnología. Muchas de las interacciones requieren de la intervención de una persona que aporte escucha, comprensión, empatía, sensibilidad, respeto, sentido del humor, conexión emocional y una larga lista de elementos exclusivamente humanos que son el factor clave para construir esa experiencia WOW que las organizaciones buscan generar en sus clientes en esos momentos de la verdad que marcan la diferencia en las estrategias de fidelización y recomendación.

Por tanto, a la hora de diseñar nuestros servicios deberíamos tender a la **automatización a través de la Tecnología de las interacciones sencillas y a la diferenciación y personalización en la gestión de lo complejo a través de las Personas.**

Para ello, nuestro reto es doble:

RETO 1. PERSONAS. Desarrollar la profesión de agente, trabajando en 3 ámbitos:

a. **Redefinición del perfil** de agente para este nuevo contexto:

- Talento digital y facilidad de uso de la tecnología
- Habilidad para moverse entre una gran cantidad de datos
- **Soft skills de comunicación:** escucha, empatía y habilidades emocionales.

b. **Redefinición y potenciación de su rol**, aumentando su perímetro de autonomía en la gestión de las interacciones, dotándoles de herramientas para la toma de decisiones, y haciéndoles conscientes de su aportación de valor para la marca y sus clientes.

d. Desarrollo de planes de formación adecuados para el desarrollo de sus nuevas competencias.

En este ámbito de las personas, uno de los retos más importantes en este tiempo de “grandes renuncias” va a ser el de atraer y fidelizar a los agentes a través de un propósito motivador y una experiencia de empleo atractiva. Para ello, deberemos trabajar en culturas corporativas que posicionen al contact center y a las personas que trabajan en él en un lugar importante para las compañías: un lugar donde se escucha y ayuda a los clientes; un lugar donde se les aporta valor atendiendo y solucionando todo lo que requieren de la marca...en

definitiva, un lugar donde se generan experiencias que venden y fidelizan.

Y por último, en el desarrollo de la profesión, no debemos olvidarnos del teletrabajo, realidad que ha llegado para quedarse, convirtiéndose incluso en un factor determinante en las ofertas de empleo. El reto en este sentido es desarrollar modelos y mecanismos de gestión de equipos distribuidos que potencien el sentimiento de pertenencia y generen una experiencia de empleo diferencial.

RETO 2. TECNOLOGÍAS. Mejorar la aportación de valor aplicando nuestro conocimiento de las **tecnologías al servicio de la mejora de la Experiencia de cliente.**

Nuestro conocimiento de las tecnologías y el enfoque de “tecnología como herramienta al servicio de la CX”, va a ser clave para asesorar y acompañar a las organizaciones en la selección, implantación y utilización de las tecnologías más adecuadas para cada contexto.

Es especialmente interesante poder colaborar con la marca desde la fase de diseño del “journey” del cliente, **ideando procesos fáciles, sencillos e intuitivos.** En esta fase es donde nuestro conocimiento del cliente puede aportar mucho valor en el diseño de unas interacciones no con visión de proceso, sino con visión de cliente. Este enfoque cliente es fundamental en la implantación de cualquier tecnología, y en consecuencia, la usabilidad de las herramientas es clave.

En resumen, **nuestro sector está llamado a ser un actor importante para que empresas e instituciones construyan relaciones sólidas, duraderas y rentables con sus clientes en este contexto de transformación digital.** Nuestra aportación se fundamentará en la suma de inteligencias (la artificial-Tecnología- y la humana - personas-) con el fin de satisfacer en todo momento las necesidades y deseos de los clientes, superando en lo posible sus expectativas y además, de la manera más eficiente posible.

En definitiva, **nuestro reto es aportar valor en el desarrollo y ejecución de experiencias de cliente a través de unas metodologías de trabajo que sinteticen lo mejor de las personas y de la Tecnología.**

LA DISRUPCIÓN ENERGÉTICA Y EL IMPACTO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE



Lourdes García Monteagudo
Head of Customer Care
HOLALUZ

Desde Holaluz sabemos que la situación energética existente nos presenta un escenario determinante para un cambio de paradigma donde se hace urgente y necesario una revolución que transforme de manera práctica y con hechos, la adaptación a un nuevo modelo energético, llevándonos a adoptar medidas disruptivas a lo largo de todo el proceso de gestión en la atención al cliente. La industria pasa de comercializar energía como un producto a la comercialización de experiencia a través de un producto, aparcando modelos de negocios centralizados en la comercialización de fósiles y allanando el camino hacia soluciones que combinen las energías renovables con tecnología y experiencia cliente. En holaluz somos una compañía de

transición energética que tiene como objetivo transformar m2 de tejado en electricidad verde poniendo al cliente en el centro y estableciendo una relación de confianza a largo plazo favoreciendo así, un cambio de modelo energético a un mix centralizado, distribuido y sostenido en las energías limpias. El equipo de Customer Care representa y transmite el reflejo de lo que es Holaluz, donde todos trabajamos sobre este prisma aunque es la atención al cliente, por su propia naturaleza, donde esto se expresa y se percibe en toda su expresión

Lo anterior, lo vemos reflejado en el foco que ponemos en la experiencia cliente que va de la mano de esta transición ya que las expectativas del cliente no solo han cambiado y han transicionado de un consumidor pasivo y con desconocimiento del sistema energético a un consumidor que es parte activa de la solución controlando el consumo y el proceso de la producción, impulsado, entre otras razones, por los propios derechos del consumidor que la Unión Europea ha motivado por medio de los cambios regulatorios y que impactará en una auténtica transformación en la gestión de atención al cliente.

Por lo que nuestro modelo establece una base que refleje la dinámica actual y una experiencia al cliente claramente diferenciable con un gran desafío que pasa por comprender las expectativas de los clientes y ser capaces de darles respuestas al mismo nivel que sus preguntas, es decir, uno de los grandes desafíos es ser capaces de prever y proactivos frente a la solución de las diferentes necesidades que pueda llegar a tener el cliente, lo que nos lleva a

llevándonos a adoptar medidas disruptivas a lo largo de todo el proceso de gestión

comprometernos en tener una gestión más proactiva dentro del ecosistema de atención al cliente donde los diferentes equipos a lo largo de todo el proceso estén orientados a la experiencia y que seamos capaces de adaptarnos a los cambios externos creando de esta manera una relación sostenible reflejando quienes somos como compañía y donde los equipos sean capaces de tener flexibilidad y agilidad ante el cambio con soluciones inteligentes (smart things) en la usabilidad de los clientes dentro de un mercado competitivo.

Desde Customer Care sabemos que poner el foco es mucho más que ofrecer un buen servicio y ante un escenario tan dinámico trabajamos con un modelo diseñado con datos claros, procesos, políticas y procedimientos con visión cliente con el objetivo de “facilitar la experiencia ” al cliente y al especialista que realiza la gestión, simplificando los argumentarios, los procesos y las políticas traduciendo lo anterior en una curva de aprendizaje eficiente y con seguridad en la comunicación, donde tenemos claro que es necesario un modelo donde los productos y servicios evolucionen de la mano de la demanda del cliente lo que nos lleva a incluir la tecnología a lo largo de todo el proceso con el objetivo de identificar necesidades e introducir mejoras en las operaciones con el objetivo de dar respuesta a las expectativas de los clientes, ya que sencillamente el comportamiento del consumidor ha cambiado y los equipos de atención al cliente tenemos la responsabilidad de adaptarnos dentro de un abanico de productos y servicios que estén diseñados para agregar valor por medio de la atención personalizada, ya que en un momento de disrupción energética la confianza y la transparencia hacia el cliente es un valor añadido en la relación cliente y tenemos que construir sobre esta base para construir una marca con valores de fidelidad y confianza.

Esto nos lleva a ser previsores, trabajar en los clientes del futuro, adelantarnos a sus necesidades donde la gestión en la atención al cliente es un medio para transmitir que el cliente se encuentra en el centro de la prioridades del negocio, adaptando las diferentes tipologías de contacto al comportamiento de los clientes, extremo que se asegura con datos y tecnología como propuesta de valor para garantizar la viabilidad de los productos y servicios que ofrecemos.



La industria pasa de comercializar energía como un producto a la comercialización de experiencia a través de un producto

Llegados a este punto, estamos frente a una revolución energética y un incremento de las necesidades del cliente, ambas confluyendo con el objetivo de reestructurar el modelo energético A medida que aumente la capacidad de crecimiento de los clientes, las diferentes alternativas dentro del mercado energético se verán obligados a desarrollar nuevos modelos de estrategia alineados con la revolución del sector.

A día de hoy, Holaluz es una empresa presente y activa en las necesidades actuales, con un modelo de negocio directo, transparente y con una estrategia clara que es la de poner al cliente en el centro adoptando el compromiso de la omnicanalidad en el servicio y creando una cultura innovadora como estrategia diferenciadora incrementando la experiencia cliente, el equilibrio con las necesidades del negocio y aquellos cambios de carácter emergente con el objetivo de posicionarnos en el mercado destacando por la excelencia en el servicio ofrecido a nuestros clientes y la revolución energética que nos lleve hacia un mundo mejor.

EL EQUILIBRIO ENTRE LA EFICACIA Y LA HUMANIZACIÓN TELEFÓNICA, CLAVES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS CONTACT CENTER



Juan Díaz-Mauriño
Director de Operaciones HomeServe

El paso de la pandemia por nuestras vidas y, por supuesto, también por las del consumidor activo, aceleró una avalancha de cambios en las formas de ocio, de trabajo y también de consumo. Así, hoy en día el consumidor valora, aún más si cabe, su tiempo y sus ritmos a la hora de llevar a cabo sus tareas diarias. Y ahora es él, más que nunca, gracias a la tecnología y los nuevos hábitos de consumo, quien marca los plazos y quien elige cuándo, cómo y por qué vía quiere contactar.

Estas nuevas formas de comportamiento no pueden ser ignoradas por los Contact Center que, para sobrevivir y seguir compitiendo en este nuevo ecosistema, deben ser capaces de seguir el paso del nuevo consumidor y ponerle las cosas fáciles, evitando, entre otros, la dificultad de contacto, las largas esperas, o las transferencias entre operadores. El cliente marca los tiempos, demanda inmediatez, agilidad y tener disponibles diversos canales de contacto para acceder a la información. En este sentido, el contact center debe ser resolutivo y centrar los esfuerzos en que la tecnología y los equipos tengan la capacidad de resolver el motivo por el que el cliente contacta.

Teniendo estas premisas claras, las empresas tenemos que pasar a la acción y estar dispuestas a poner al cliente en el centro, entendiendo qué demanda y qué respuesta necesita. Como en otras áreas de negocio, se trata de empatizar con él. Entender a los clientes es fundamental, y una de las claves debe ser la proactividad, que sepamos gestionar las expectativas de los clientes y les mantengamos informados del estado de su solicitud y de los siguientes pasos sin que el cliente tenga que contactar varias veces con nosotros.

Sin embargo, con las líneas teóricas claras y definidas, no siempre resulta sencillo atender estas demandas marcadas por la nueva sociedad de consumo y es en este punto donde las empresas tenemos que definir y aprovechar los recursos de los que disponemos para mantener a nuestros clientes satisfechos.

en HomeServe
tenemos muy
claro que los
pilares de
nuestro éxito son
la tecnología y el
equipo humano

En este sentido, en HomeServe tenemos muy claro que los pilares de nuestro éxito son fundamentalmente dos: la tecnología y el equipo humano. Y es que no podemos olvidar que, si empatizar con el cliente y hacerlo sentir comprendido y escuchado era vital en nuestra estrategia, igual de importante - o más- es empatizar con el equipo humano de la empresa, con nuestros empleados.

Es imprescindible involucrar a los empleados, creando una cultura de empresa que cale en ellos, haciéndoles entender el valor que su trabajo aporta en cada servicio. Para ello, es necesario crear el mejor entorno laboral posible, pues no podemos perder de vista que la humanización del servicio también tiene que aplicarse de forma interna, ofreciendo un buen clima, unas buenas condiciones y dotando a los empleados de las herramientas adecuadas para prestar un buen servicio.

Pero desde las empresas somos también responsables de que nuestros empleados cuenten con los mejores recursos para desempeñar su trabajo. Es aquí donde la tecnología y los recursos digitales más avanzados, suponen un salvavidas en la gestión del contacto con el cliente, ya que son la herramienta idónea para hacer los procesos más eficientes, simples y ágiles.

En HomeServe consideramos que la tecnología es otro de los pilares fundamentales que garantizan un servicio óptimo al cliente y contamos, entre otros, con asistentes virtuales (chatBots y voiceBots), tanto para los clientes como para los profesionales; hacemos uso del BigData, para poder predecir y anticiparnos a cualquier situación; sistemas CRM, que permiten integrar la información de todos los canales y ser más ágiles en la respuesta que proporcionamos. Además, con herramientas para la telefonía como Speech Analytics o Intelligent routing, conseguimos un mejor enrutamiento de las llamadas y el redireccionamiento a la persona o equipo más adecuado en cada momento.



es imprescindible involucrar a los empleados, creando una cultura de empresa que cale en ellos

Se trata de aprovechar la tecnología sin deshumanizar la atención al cliente y, también, para ayudarnos a crear procesos más eficientes con el objetivo de reducir tiempos en tareas de poco valor y dedicando a los equipos a lo realmente importante, el cliente. Por ello, tenemos siempre presente que debemos realizar las acciones necesarias para extender a todos los niveles una cultura de empresa que se centre en la satisfacción del cliente y, también, de los empleados; solo así conseguiremos el éxito como compañía y estar a la altura de las nuevas demandas de los consumidores.

En definitiva, se trata de mejorar de forma continua la experiencia del cliente. En HomeServe creemos firmemente que, manteniendo en equilibrio el binomio tecnología y humanización de la atención telefónica, contamos ya con dos de las herramientas clave para garantizar el éxito de un buen servicio y, por tanto, de una gran experiencia de cliente.

LA IMPORTANCIA DE NUESTROS SUPERVISORES EN TIEMPOS DE LA “GRAN ROTACIÓN”



Fermin Iribertegui Urroz
Director Global Clients Operations
Hotelbeds

El año pasado hablaba de los retos de la rotación en el Contact Center. Por dar una continuidad a mi reflexión y sobre todo tras la experiencia de este año, quisiera profundizar en lo que muchos llaman “La gran dimisión” pero que yo entiendo como “La gran rotación”. Hago esta distinción, puesto que, al menos en España, más que renunciar para estar un tiempo dedicado a otros menesteres viviendo de lo ahorrado, lo que estoy viendo es que la gente va cambiando de un trabajo a otro. Y esto ocurre sobre todo entre jóvenes profesionales de 30 a 45 años, que valoran, cada vez más, la flexibilidad laboral y buscan de una empresa a otra, con el deseo de balancear mejor su vida personal y profesional.

¿Dónde nos impacta sobre todo esta “gran rotación”?

A mi parecer, según el perfil de persona que he comentado antes, esto nos impacta sobre todo en la potencial pérdida de Supervisores. Por tanto, impacta de plano en lo que considero es la figura clave para el buen desempeño de nuestros Contact Centers, sobre todo en estos tiempos que corren de flexibilidad laboral y trabajo remoto.

La figura de Supervisor es aquella que coordina un equipo de agentes y tiene en sus manos poder impactar de manera significativa y diferencial el clima laboral y en el rendimiento de ese grupo de trabajo y por ende en la satisfacción de los clientes a los que van a atender.

La experiencia de un buen supervisor marca la diferencia para lograr que un equipo funcione diferencialmente por encima de otros. **Un buen Supervisor no es fácil de encontrar.** Se trata de personas que:

- Cuentan con capacidades tradicionales de gestión del tiempo, manejo del estrés, orientación a resultados, persuasión, etc
- Disponen de un conocimiento profundo de nuestros clientes, así como de nuestros productos y servicios
- Tienen una mentalidad optimista que facilite una actitud positiva
- Son capaces de desarrollar un liderazgo, ya no solo presencial, sino también a distancia, cuidando al máximo las comunicaciones e interacciones con su equipo

La tarea de un Supervisor ya no es tanto, como antaño, monitorizar en tiempo real todo lo que sucede, puesto que para eso tenemos ya muchas herramientas automatizadas en nuestras plataformas, con sus respectivas alarmas, que verifican que el servicio se da según lo previsto. **Las labores más importantes de un Supervisor** con los agentes son:

- **Motivarles** en el trabajo a desempeñar en el día a día, involucrándoles en los objetivos de la empresa y del departamento y coordinando las

acciones adecuadas para la consecución de los resultados deseados tanto individuales como colectivos.

- **Ofrecerles el soporte** en piso diario, así como el coaching periódico adecuado para que de manera continua se vayan reconociendo las buenas prácticas, así como corrigiendo las malas prácticas para la mejora del desempeño, tanto en productividad, como en buena calidad de servicio. Reconocerles su buen hacer para incentivarles.

Esta figura es especialmente clave, debido a **la situación de trabajo remoto 100% o al menos trabajo híbrido casa/oficina**, puesto que las labores mencionadas se hacen mayoritariamente a distancia. La distancia, como ocurre en cualquier relación interpersonal, es un factor que condiciona mucho estas tareas por la falta de contacto diario presencial que complica la interacción/interlocución con los agentes.

¿Cómo podemos afrontar este reto y minimizar la pérdida de talento en nuestro equipo de Supervisores?

- Disponer de una **cantera de futuros Supervisores**, identificando adecuadamente entre nuestros agentes aquellos que:
 - Dispongan de las **características clave de un buen Supervisor** que he mencionado anteriormente.
 - Tengan realmente el **deseo de poder desarrollar su carrera profesional liderando personas**. Puede haber personas que reúnan todas las características, pero no deseen tener la responsabilidad que implica esta labor.
- **Capacitar a nuestra cantera de futuros Supervisores**: No es suficiente disponer de buenos agentes con las características clave para ser buenos Supervisores y tengan el deseo de serlo. Tenemos que saber formarlos:
 - Para incrementar la productividad de sus agentes, así como mejorar su impacto en la calidad del servicio ofrecido.
 - Para desarrollar una comunicación efectiva necesaria para liderar la capacidad de las personas a su cargo manteniendo la motivación adecuada.

- Trabajar en las principales **razones que ocasionan las dimisiones de nuestros actuales Supervisores**:

- **Adecuar los salarios**: El factor económico continúa siendo un factor fundamental en la retención
- **Optimizar los niveles de estrés y agotamiento**: La carga de trabajo está variando. Los bots y herramientas de automatización para la resolución de contactos, puede que favorezcan la experiencia del cliente en situaciones sencillas y a la vez nos ayuden a ser más efectivos y quizás reducir los equipos de agentes de un contact center o a mantener al equipo reenfocando su labor. Por ello, los equipos que permanecen, pasan a dedicarse de manera continua a la atención de los casos más sensibles, más urgentes y por tanto más complejos y con mayor carga de responsabilidad. Esto provoca que los Supervisores sufran de manera sostenida elevados niveles de tensión .
- **Aportar claridad en la carrera laboral**: La falta de oportunidades de ascenso dentro de los equipos de atención para llegar a ser Manager de equipo y/o de oportunidades en los equipos de soporte (Workforce Management, etc) puede provocar un sentimiento de ausencia de perspectiva y motivación al cambio de empresa/sector.
- **Evitar el sentimiento de abandono y/o falta de reconocimiento**: Si bien, el trabajo remoto ofrece una oportunidad de flexibilización del trabajo, que es en parte muy valorado por la mayoría de empleados, puede haber personas que según las herramientas que se les ofrezcan para el desarrollo de su trabajo y la guía, o mejor dicho, la falta de ellas, que les ofrezca su Manager, puedan sentir un sentimiento de abandono y/o de falta de reconocimiento de su labor, frente a la complejidad de sus tareas.

En definitiva, por muchas soluciones tecnológicas que dispongamos, **el papel de un buen Supervisor es vital para conseguir que toda la maquinaria y el equipo funcionen**. Cuidemos este Rol tan relevante. ¡Éxitos para tod@s!

HACIA UN MODELO DIGITAL EN EL QUE NADIE QUEDE ATRÁS



Daniel Solera Cañaveras
Director de Calidad y Desarrollo de Red
HYUNDAI Motor España

Creo que, a estas alturas, querido lector, nadie duda de que la digitalización es una realidad presente en nuestra sociedad que ofrece numerosos avances en todos los ámbitos existentes. El Big Data, la inteligencia artificial, los motores de búsqueda, la tecnología 5G... son algunos de los frutos del desarrollo de la tecnología digital. Y esta evolución tiene sus consecuencias, también, en la Experiencia de Cliente (CX).

Si definimos la CX como el conjunto de interacciones, sentimientos, impactos y emociones que genera una marca a un Cliente a través de sus servicios, productos y relación, podemos afirmar que la llegada de la

digitalización supone lograr un aliado más en el camino por lograr la satisfacción plena del Cliente que es, ni más ni menos, el objetivo final de una compañía.

Hoy en día, este desarrollo tecnológico ha supuesto la mejora e implementación de nuevos procesos, la agilización de los contactos a través de la reducción de las barreras en la comunicación y el acceso a todo tipo de información y contenido desde cualquier parte del planeta. Gracias a la digitalización, el mundo está cambiando rápido, muy rápido tal vez. Por eso, quiero proponerte esta reflexión: ¿están todas las personas adaptándose a estos cambios a la misma velocidad? ¿Somos todos capaces de seguir el ritmo al que nos está sometiendo esta transformación digital? No estoy tan seguro de eso, la verdad.

Más eficiencia y menos postureo

Es posible que, tras ver lo que opino sobre la reflexión lanzada anteriormente, creas que este artículo va a ser un manifiesto a favor la digitalización y las mejoras que implica en nuestra sociedad. Ni mucho menos. Tan solo quiero lanzar un mensaje de la necesidad de adecuar la tecnología a todo el mundo y saber identificar cuándo esta puede suponer una mejora en la Experiencia de Cliente o, simplemente, nos estamos dejando llevar por la moda o necesidad de aparentar que somos modernos e innovadores.

En Hyundai creemos firmemente en las personas, por encima de servicios, vehículos, tecnología eléctrica... y, por eso, somos una compañía People Centric. Es decir, ponemos el foco en las personas, ya sean

¿están todas las
personas
adaptándose a
estos cambios a
la misma
velocidad?

Clientes o empleados. Tenemos muy claro que el fin es lograr la satisfacción plena de TODAS las personas que tienen relación con Hyundai y esto pasa por añadir la digitalización a nuestra forma de trabajar de forma que mejoremos la Experiencia de Empleado y de Cliente. Pero no a cualquier precio.

Somos conscientes de que algunas soluciones tecnológicas pueden ser de gran ayuda para nuestros empleados, que están formados y cualificados para ofrecer un servicio óptimo a los Clientes. En este aspecto, la digitalización y las personas van de la mano persiguiendo el mismo fin, que no es otro que el Cliente dibuje una sonrisa en la cara cuando se le habla de Hyundai. Sin embargo, las marcas tenemos que ser conscientes de que la digitalización está a nuestro servicio, aportando valor añadido que signifique una mayor satisfacción en el Cliente y, sobre todo, que permita mejorar la experiencia de todas las personas.

VIVe, movilidad para mundo rural

En este sentido, Desde Hyundai trabajamos la Experiencia de Cliente desde la base. Es decir, pensando en las personas y sus necesidades de movilidad. Sin duda, la digitalización trae grandes avances y ventajas a la población que se localiza en núcleos urbanos principalmente y no siempre se piensa en las personas que viven en el entorno rural. Y ellas también tienen derecho a ser partícipes de las mejoras que trae la digitalización.

Por eso, desde Hyundai queremos proponer soluciones de movilidad para personas sin importar su entorno y mejorar, así, su día a día. Fruto de esta motivación es el reconocimiento que hemos obtenido en los Premios Excelencia Relación con Clientes 2022, en los que hemos sido galardonados con el Premio Especial de Diseño de Experiencias Significativas por nuestro desarrollo de soluciones únicas de movilidad. Bajo este contexto desarrollamos el proyecto VIVe, que es un carsharing rural 100% eléctrico y sostenible.

Este servicio está a disposición de todos los pueblos y núcleos de población situados en el ámbito rural. Hyundai pone a disposición de cada localidad un vehículo eléctrico para facilitar los desplazamientos en este tipo de entornos que, normalmente, están alejados de

grandes núcleos de población y no disponen de un servicio de transporte público.

Además, desde el punto de vista de la digitalización en la Experiencia de Cliente, como he dicho antes, es importante hacer partícipes a todas las personas. La época digital ha generado una brecha tecnológica importante entre las generaciones de nuestros padres y abuelos y las más jóvenes, que se acentúa más en el caso de la población que se localiza, además, en el mundo rural. Por eso, es importante no asumir el proceso de digitalización a cualquier coste, dejando de lado a aquellos que no están familiarizados con esta tecnología. Al contrario, el objetivo es adecuar este proceso de adaptación a todos los perfiles y que todos se beneficien de las ventajas de la digitalización.

Por eso, y sigo con nuestro ejemplo de VIVe, la solución no es solo el desarrollo de una aplicación para favorecer la movilidad en el ámbito rural. También hay que saber darla a conocer, explicarla y empatizar con aquellas personas que no están acostumbradas a utilizar un dispositivo móvil o un ordenador. En este caso, la mejora a través de la digitalización pasa también por la formación a través de la organización de talleres para que las personas aprendan a usar VIVe. También cedemos dispositivos móviles inteligentes para poder acceder a la aplicación de reserva del vehículo, pues somos conscientes de que no todas las personas en estos entornos disponen de uno.

Para terminar, me gustaría que, entre todas las compañías, reflexionemos y seamos capaces de adaptar todas las ventajas que nos trae la digitalización a todas las personas para, de esa forma, ser capaces de ofrecer siempre una Experiencia de Cliente óptima.

EL MODELO EFQM EN EL MUNDO DE LOS CENTROS DE CONTACTO



Alfredo Villanova Barluenga
Director Gerente Ibercaja Connect

El año 2022 será un año que no olvidaremos ningún miembro del equipo de Ibercaja Connect. Hemos sido finalistas del premio de excelencia empresarial de Aragón en la categoría de gran empresa y lo hemos ganado.

Por nuestro tamaño no deberíamos de ser gran empresa, pero gracias a pertenecer 100 % al Grupo Ibercaja hemos participado en esa categoría. Y la verdad es que siempre nos hemos caracterizado por ser un peso ligero con pegada de pesado.

Estos premios miden sobre todo la aplicación del modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) en la gestión de la empresa.

Para nosotros ese modelo no era desconocido, ya en el año 2016 la empresa (con su anterior denominación) obtuvo el sello plata (400 puntos) aplicando este modelo y nuestra matriz Ibercaja Banco tiene el sello oro y lo ha revalidado en siete ocasiones.

En nuestro plan estratégico 2021-23 decidimos ser muy ambiciosos. Nos pusimos como objetivo conseguir el sello oro dentro de este ciclo, esto que a priori puede parecer sencillo es un esfuerzo enorme. Mejorar 100 puntos en el modelo ha sido el fruto de 4 años de duro y constante trabajo.

¿Qué es el modelo EFQM?

El modelo EFQM es un modelo que define un marco de gestión, reconocido a nivel mundial, que ayuda a abordar la transformación desde el punto de vista de la gestión, para alcanzar el éxito y mejorar significativamente el rendimiento de las organizaciones.

¿Cómo se aplica el modelo EFQM?

Una de las cosas que más me gusta del modelo EFQM es que se puede aplicar en modelo autoevaluación. Nosotros solicitamos ayuda a un consultor externo (Qualitas - José Antonio Calvo y Mónica Nájera) que nos guíase en el camino y nos fuese ordenando durante el proceso, pero puedes hacerlo solo y es adaptable a cualquier tipo de empresa. No importa el tamaño, ni el sector.

**Nos pusimos
como objetivo
conseguir el sello
oro**

En el proceso de autoevaluación implicamos a todo el equipo de dirección y a sus respectivos equipos. El resultado es un trabajo muy coral donde todo el mundo colabora y se siente participe de los resultados obtenidos. Además, refuerza el sentimiento de orgullo al ver todas las cosas que se han ido realizando hasta ese momento.

¿Para qué sirve el modelo EFQM?

Para mí, el modelo EFQM sirve para ayudar a fijar y reflexionar la estrategia de la compañía.

Nos sirve para tener un diagnóstico completo de la empresa y saber dónde estamos. Además de ayudarnos a fijar las áreas de mejora y los aspectos en los que debemos mejorar en busca de la excelencia.

¿Cómo se estructura el modelo?

El modelo se estructura en tres grandes áreas y cada área en varios subgrupos tal y como refleja el siguiente gráfico. Lo importante es que cada uno de los subgrupos tiene relación con los demás. Lo que haces en uno de ellos puede afectar al resto.

El primer grupo que nos encontramos es el de dirección. En este bloque hacemos una revisión de los siguientes puntos:

- El propósito de la organización que explica de una forma clara la actividad, grupos de interés y la contribución al ecosistema donde opera.
- La visión de la organización que describe el objetivo a largo plazo y las líneas de actuación actuales y futuras.
- La estrategia de la organización donde se ve cómo se pretende alcanzar el propósito.
- La cultura de la organización y el liderazgo. Nosotros este punto lo abordamos haciendo un diagnóstico de la cultura utilizando el método Denison y revisamos las bases de nuestro modelo de liderazgo.

El segundo grupo es el de ejecución. Aquí revisamos lo siguiente:

- Conocer los grupos de interés de nuestro ecosistema y ver los que son clave para el éxito. En nuestro caso se abrió un profundo debate porque nosotros tenemos un doble cliente. El cliente final (usuario de activos digitales de Ibercaja Banco) al que damos nuestros servicios y el cliente que nos encarga los

trabajos que realizamos (Ibercaja Banco) y reflexionar sobre el acercamiento con cada uno de ellos nos ha hecho cambiar bastantes cosas.

- La creación del valor sostenible. Todo lo que hacemos en la organización (la estrategia) debe de ir dirigida a crear un valor sostenible. Viendo lo que nos diferencia de otros. Actualizando, comunicando y vendiendo nuestra propuesta de valor. Esto último es muy importante si tienes una propuesta de valor potente, pero no eres capaz de hacerla visible al exterior no sirve para nada.
- La gestión del funcionamiento y la transformación. En primer lugar, repasamos la forma en la que gestionamos nuestras operaciones y vimos los principales indicadores. Después abordamos la manera de introducir cambios que nos mantengan en el camino del éxito y nos hagan poder ser una organización sobresaliente en el tiempo

El último bloque es el de los resultados:

- La percepción de los grupos de interés. Si en el anterior los identificábamos en este medimos su percepción, expectativas y necesidades. Se revisa el grupo de clientes, de personas, los inversores, los reguladores, la sociedad, los partners y los reguladores. Es un 360° de la visión que se tiene de la empresa a nivel de resultados.
- El rendimiento estratégico y operativo. A mi este punto me gusta mucho porque nos permite dar seguimiento y comprender el rendimiento actual. Pero sobre todo porque te hace pensar en la evolución futura de tu rendimiento. Tienes que identificar los indicadores predictivos de tu actividad y esto tiene un impacto muy importante en el futuro de la estrategia a desarrollar.
- Con todo este trabajo se realiza una presentación al equipo de evaluadores y estos emiten una nota que va hasta los 1.000 puntos. 300 te dan el sello bronce, 400 puntos el plata y 500 el oro. Es decir, aunque tengas 500 puntos y el sello oro todavía tienes otros 500 de mejora.
- Además, por cada uno de los criterios de los bloques se valoran los aspectos positivos y los aspectos de mejora que son en los que te tienes que centrar para seguir avanzando para conseguir ser una organización sobresaliente y excelente.

EL CONTACT CENTER COMO EPICENTRO DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS



Laurent Etcheverry
Director General IFAES

El Centro de Contacto ha pasado en 2 décadas de ser considerado un servicio de poca importancia para las empresas, muchas veces denigrado y mantenido por ser necesario, pero con poca consideración por parte de la Dirección, a ser un activo estratégico y de vital importancia. La Relación con Cliente en toda su amplitud y todas sus vertientes se ha vuelto de repente crítica. ¿Cómo explicar este cambio?

Si analizamos las grandes tendencias y los más importantes cambios tecnológicos producidos en las organizaciones en estos últimos años, podemos constatar que muchos de los mismos han impactado, impactan e impactarán directamente en el Centro de Contacto.

El Cloud

Hablamos de un cambio estructural en la mayoría de las organizaciones. El modelo Cloud ha tardado en imponerse por reticencias de los propios departamentos informáticos pero una vez introducido y aceptado se ha transformado en una ola gigante que está desarrollándose en todos los ámbitos de la tecnología. El Contact Center ha sido un punto fuerte de incorporación de esta tecnología. El Cloud ha permitido revolucionar la organización de los call centers, permitiendo desarrollos y crecimientos a una velocidad y escalabilidad nunca vista anteriormente. Además, ha dado un mayor poder de decisión y autonomía a los departamentos de atención al cliente en la elección de las tecnologías más necesarias y adecuadas. El fenómeno Cloud ha sido multiplicado por la pandemia que ha demostrado la validez de este modelo de organización.

El Data

Un número importante de empresas estaban gestionando un activo de gran valor sin saberlo ni valorarlo. Hablamos de la gran cantidad de datos que conocen y gestionan de sus clientes y prospectos. Comportamiento y valor de compras, resiliencia, puntos de fricción, motivos de abandono, perfil del comprador, etc. Son datos valiosos que las empresas modernas intentan explotar y de los que obtener rendimiento. El Centro de Contacto es, en este caso también, un punto neurálgico esencial al documentar, nutrir y aprovechar esta información.

**El fenómeno
Cloud ha sido
multiplicado por
la pandemia**

Transformación Digital

En este concepto amplio entran tendencias de peso como:

- La Automatización. En una clara voluntad de reducir los costes, las empresas se han lanzado masivamente a intentar automatizar ciertas gestiones. Una vez más, el Contact Center como centro de operación se ha visto directamente implicado. Hoy en día son numerosos los procesos que se han conseguido reducir en tiempo y en carga de trabajo para los equipos de atención. En muchos casos operaciones repetitivas y de poco valor se han automatizado para la satisfacción de los agentes, dedicados a tareas de más valor, y del cliente que adquiere mayor libertad y autonomía.
- La Digitalización. Impulsado por las generaciones más jóvenes por un lado y con un impulso imparable provocado por la pandemia, los clientes y usuarios exigen cada vez más procesos a distancia. El simple hecho de ir a una agencia bancaria se ha convertido de acto común a rareza en el paso de unos años. Sospecho que hoy en día, muchos jóvenes, trabajadores con nómina y plenamente integrados en la sociedad, no han pisado una sucursal bancaria. Otros, compran sistemáticamente su ropa por internet sin pasearse por ninguna tienda física. Este fenómeno de profundo calado ha incrementado la función básica de los Contact Center canalizando gran parte de los contactos.

La Inteligencia Artificial

Aunque de más reciente actualidad, se vislumbra con el IA otra tecnología que impactará en breve con fuerza en todas las organizaciones y como no podría ser de otra manera también en los Centros de Contacto. Es todavía difícil saber hasta dónde llegarán el reconocimiento de voz y la capacidad de aprendizaje de las máquinas, pero desde ya podemos sospechar que su impacto puede ser importante. De la capacidad que tendrán las máquinas de ejecutar tareas consideradas inteligentes dependerá en gran medida la organización y carga de trabajo de los agentes virtuales y físicos del mañana.

Podríamos seguir con otras tecnologías que han aparecido en los últimos años y veremos que la gran mayoría de ellas han impactado en los Centros de Contacto, haciéndoles cada día más importantes para las empresas y la dirección de las mismas. Ese fenómeno ha transformado la visión que tenían los responsables de las



El simple hecho
de ir a una
agencia bancaria
se ha convertido
de acto común a
rareza

empresas, especialmente en el entorno BtoC, de los centros de interacción.

Pero sigue habiendo puntos importantes de fricción entre la visión de las organizaciones y la de sus clientes. Es llamativo constatar que, según los datos del último estudio de Zendesk, “el 64% de los clientes menores de 40 años afirman que el servicio de atención al cliente parece una idea de última hora para la mayoría de las empresas a las que compran”. Esta sensación compartida por una mayoría de consumidores menores de 40 años nos muestra el largo camino que nos queda por recorrer en esta industria para cambiar percepciones no deseadas.

Conclusión

El desarrollo tecnológico es, sin duda, uno de los motores de los contact centers, muchas de las tecnologías de vanguardia se prueban en ellos. Pero esto no quiere decir que las compañías sepan utilizar este potencial. De ahí que la desconexión entre lo que creen los responsables de las organizaciones y la percepción que tienen sus clientes sea diametralmente opuesta a veces. Los motivos que llevan a esta situación son diversos y no vamos a entrar a analizar las diferentes casuísticas. Pero parece evidente pensar que, si contamos con una tecnología tan desarrollada que abre grandes posibilidades, tal vez haya que analizar si la estamos aplicando adecuadamente para optimizarla en beneficio propio. No se trata solo de adecuar la tecnología a las necesidades de cada contact center, sino también de alinear la implantación de esa tecnología con la estrategia de negocio. Algo que, debería ser de una lógica aplastante, no siempre lo es.

LAS PERSONAS MARCAN LA DIFERENCIA PARA ALCANZAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE



Susana Sánchez
Directora General, ILUNION Contact Center BPO

Todos tenemos claro que hemos de poner al cliente en el centro de nuestra organización. Es un hecho incuestionable en nuestro sector y solo podemos hacerlo realidad, si incorporamos una escucha activa de sus necesidades en el trabajo diario. Por ello, es necesario desarrollar una estrategia basada en Customer Experience e impregnada en toda la compañía para lograr niveles de satisfacción máximos de un servicio excelente y que deje huella.

En el mercado encontramos distintos avances tecnológicos que, precisamente, son facilitadores en esta tarea. Soluciones de automatización y de Inteligencia Artificial como RPA, Speech Analytics y Biometría de Voz, entre otras, vienen a ayudarnos en el contact center a

lograr una mejor Experiencia de Cliente y, por ello, es fundamental avanzar en la digitalización de los procesos en nuestro camino hacia la excelencia.

Sin embargo, debemos de ser conscientes de que la verdadera diferenciación está en las personas que conforman nuestros equipos. Por ello, para que realmente sea exitosa, la estrategia de Customer Experience ha de estar alineada totalmente con la de Employee Experience.

Por ello, para lograr que la tecnología sea efectiva, el gran reto que se nos plantea es garantizar, además, la mejor experiencia de empleado. Es fundamental que estas soluciones tecnológicas pongan en valor el trabajo de las personas. Gracias al avance de la automatización y la inteligencia artificial, los agentes dejarán de ocuparse de tareas sencillas y repetitivas para centrarse en aquellas de mayor valor que requieran de su experiencia y conocimiento, sintiéndose así mucho más motivados en su puesto de trabajo.

En realidad, el valor de cualquier organización viene dada por los profesionales que trabajan en ella. Son las personas las que aportan valor a las interacciones y por ello, todos nuestros esfuerzos deberían ir en mejorar la propuesta de valor de nuestros profesionales, conectando con ellos emocionalmente y logrando un vínculo que les una a la compañía. Si somos capaces de crear ese lazo y de fortalecerlo con el paso de los años, lograremos un importante compromiso con todas las personas del equipo, convirtiéndose en el motor hacia la transformación y la excelencia en nuestras relaciones con los clientes.

Es fundamental que las soluciones tecnológicas pongan en valor el trabajo de las personas

¿Cómo puedes aumentar el engagement con los empleados?

Hay acciones que aumentan el orgullo de pertenencia a la organización, repercutiendo muy favorablemente en la calidad del servicio y, por tanto, en la experiencia de los clientes. Se trata de mejorar la experiencia de empleado trabajando desde varias perspectivas y, sobre todo, impulsándola desde todos los departamentos, que han de estar alineados en esta estrategia común.

Debemos **construir la mejor relación** desde el proceso de selección, estableciendo una cultura sólida, valores consolidados y un buen nombre e imagen de marca en el mercado laboral que nos haga mostrarnos como una empresa atractiva para trabajar.

Una vez que el candidato comienza a trabajar con nosotros, pondremos especial foco en un **proceso de onboarding bien asentado**, que le ayude a aterrizar de la mejor forma en la compañía, haciéndole sentir una pieza importante de la organización desde el inicio.

A partir de ese momento, por supuesto, hay que seguir fortaleciendo este vínculo que hemos comenzado a crear, con el objetivo de lograr una fidelización que nos ayude a retener el talento interno, asegurando su mejor experiencia.

En este punto, es esencial establecer una cultura de **comunicación que enamore a las personas de nuestro equipo**. Debemos ser **transparentes** y hacerles llegar toda la información sobre el día a día de la organización de manera sencilla y accesible, con herramientas que garanticen una difusión óptima de los contenidos a toda la plantilla. En esta misma línea, es importante que la comunicación sea bidireccional, estableciendo canales a través de los cuales podamos escuchar a nuestros empleados y conocer su opinión de manera cercana y directa. Para ello, funcionan muy bien los grupos de trabajo en los que los agentes puedan dirigirse directamente a los directivos, expresándoles sus sugerencias y áreas de mejora; las encuestas de satisfacción; plataformas de captación de ideas, etc.

Otro aspecto que hemos de tener en cuenta para reforzar la motivación es el **reconocimiento al esfuerzo y al trabajo bien hecho**. ¿Por qué no premiar a los mejores agentes en una gala que les haga sentir especiales? O, ¿por qué no reconocer expresamente a aquellos que han hecho algo bien en su día a día o que han recibido una felicitación de un cliente? A todos nos gusta que nos digan cuando hacemos algo bien en nuestra vida, apliquémoslo al entorno laboral y haremos más felices a los trabajadores. Igualmente, a muchos les gustará que les demos visibilidad y protagonismo, en un blog interno para potenciar la relación entre compañeros, en fotografías del equipo en el centro de trabajo... por eso, también hay que cuidar estos detalles que les hagan impulsar el compañerismo y sentir el centro de trabajo como su propia casa.

El **bienestar físico y emocional de las personas** es otro de los puntos básicos que debemos tener muy en cuenta. Una plantilla saludable y cuidada, que siente cómo la empresa se preocupa para que esté bien, será una plantilla mucho más comprometida con la organización. En base a esta filosofía, es aconsejable disponer de modelos flexibles que faciliten el trabajo híbrido presencial-teletrabajo, planes de igualdad, medidas sociales, proyectos enfocados a la mejora de la accesibilidad, reconocimientos médicos, atención psicológica para los trabajadores, etc.

Y, por supuesto, es fundamental **acompañar a nuestros empleados en su desarrollo profesional**, impulsando su talento y habilidades a través de planes formativos, fomentando planes de carrera, incentivando la promoción interna... El resultado será un capital humano experto e implicado, que garantiza una plantilla estable, preparada y con el know how que aportan los años de experiencia, lo cual supone una ventaja competitiva.

Tenemos, por tanto, frente a nosotros, el gran desafío de centrarnos en nuestras personas porque su profesionalidad y compromiso marcarán la diferencia, dejando huella en nuestros clientes siempre fieles a nuestro propósito: **Construir un Mundo Mejor con Tod@s incluid@s**.

NUEVA ERA DIGITAL LA IA COMO PUNTO CLAVE EN EL ENGAGEMENT: DEL CX AL TX



Mª Ángeles Domínguez Santalla
Dir. OL Omnichannel INETUM

Si durante el año 2022 hemos vivido un momento importante de **cambios**, de **impulso y transformación digital**, durante el 2023, las compañías tendrán que seguir adaptando sus modelos colaborativos para ajustarlos a los nuevos usos y costumbres de los clientes. El viaje hacia el futuro digital evoluciona constantemente. Para seguir siendo competitivas, las empresas deben acelerar su digitalización. A ello contribuyen los nuevos modelos empresariales, la creación de experiencias de cliente únicas y el uso del análisis de datos.

Entre las principales tendencias para el 2023 destacan:
1. Movilidad y trabajo híbrido, lo que determina algunos aspectos para tener en cuenta de cara a la

implementación/valoración de la tecnología, buscando ventajas como:

- **Mejorar la productividad**
- Posibilidad de **tomar decisiones de una forma ágil**, a través de la automatización y el autoservicio al poder disponer de los datos en cualquier momento y desde cualquier dispositivo (Android, IOS). Pasar del CJ al Customer Life, generando momentos con el cliente, a partir del conocimiento del cliente, la captura de eventos y análisis de comportamiento
- **Renovar la satisfacción de los clientes**, favoreciendo una gestión más ágil.
- **Ganar confianza y vinculación con la marca** y por añadido mejorar la experiencia de cliente

Por eso ganarán protagonismo las plataformas omnicanales que ofrezcan una **experiencia móvil**. Hoy en día, todo gira cada vez más en torno a los [#dispositivos móviles](#), y las descargas de aplicaciones no dejan de aumentar. Ante esta realidad, las empresas están buscando maneras de usar la [#telefoníamóvil](#) para atender y ayudar a los clientes.

Los nuevos hábitos y las nuevas necesidades hacen necesaria la construcción de una experiencia móvil, sin embargo ya no basta con crear una aplicación, también es necesario crear una experiencia móvil sencilla y atractiva para el usuario.

2. La utilización cada vez mayor de los canales digitales y conversacionales, poniendo especial hincapié en los canales asíncronos que permiten acercarnos a lo que son los flujos conversaciones normales de nuestro día a día.

WhatsApp es una de las plataformas de comunicación más poderosas a nivel mundial, y la cantidad de usuarios activos continúa, convirtiéndose así en uno de los canales de mayor acogida.

Además se ha convertido en uno de los canales que **genera mayor volumen de aperturas**, en comparación con otros canales como el correo electrónico. WhatsApp está libre de spam y de boletines de noticias.

- Los mensajes de marketing sólo pueden ser enviados como parte de los mensajes promocionales, **plantillas de mensajes aprobadas por WhatsApp que pueden ser personalizadas**.
- **Es necesaria Autorización (Opt-in)**. Sólo puedes enviar mensajes a personas que (1°) ya te han enviado un mensaje por iniciativa propia o (2°) te han autorizado a enviar mensajes por WhatsApp de forma activa (por ejemplo, al introducir su número de teléfono y seleccionar una casilla de verificación)

Además, hay muchas razones por las que WhatsApp es la aplicación preferida en diversos campos.

1. **Válido para cualquier dispositivo:** se puede instalar en casi todos los dispositivos, ya sean estos Apple, Android o Windows.
2. Por las propias **funciones de WhatsApp** que permite a los usuarios compartir contactos, contenidos, ubicaciones y transmitir estados
3. **Flexibilidad:** Permite entablar conversaciones en cualquier lugar y en cualquier momento
4. Además la utilización del Canal WhatsApp se puede **potenciar con la utilización de bots**, lo que permite, a través de flujos conversacionales, la automatización de respuestas frecuentes o cuando sea necesario derivar a un humano.

No hay duda de que WhatsApp está camino de convertirse en el ecosistema preferido para los chatbots y los asistentes virtuales, también por la cantidad de casos de uso de aplicación a este canal, como:

• **Captación de Leads**

Las empresas suelen compartir un número de teléfono o una función de clic para chatear a través de anuncios en línea que luego abren una nueva ventana de chat al instante. Una vez que comienza la conversación, la empresa recibe el nombre y el número de teléfono del cliente de inmediato, lo que permite que la comunicación sea personalizada y convierta a desconocidos en clientes.

Con una API de WhatsApp Business, las empresas pueden crear un perfil verificado que automatiza el proceso de llegar a nuevos clientes potenciales y, además de generar leads, esta plataforma de mensajería también permite nutrir a los nuevos leads con comunicaciones personalizadas. Asimismo, el Chatbot de WhatsApp es una plataforma útil para obtener información detallada y

mejorar la experiencia del cliente, sin importar el sector de tu empresa.

• **Atención al cliente inmediata**

- **Servicios de Información** (Respuesta a preguntas frecuentes o incluso puede facilitar nuevos pedidos, procesar reembolsos y ayudar en los seguimientos de posventa)
- **Servicios de Geolocalización** (Centro comercial, tiendas, localización estaciones, ect)
- **Nuevas experiencias de pago**
- **Simplificar los programas de fidelización** a través de la utilización de un Chatbot de WhatsApp, lo que permite automatizar completamente el programa de fidelización: informar sobre saldos de puntos y enviar recordatorios de recompensas a los usuarios a fin de fomentar canjear esos puntos.
- Alertas y notificaciones o incluso es posible configurar **el Chatbot para que responda preguntas relacionadas con los eventos**, por ejemplo, la ubicación y el itinerario.

3. Un enfoque mayor en la experiencia global (CX, EX y UX) y **priorización de los entornos cloud y en la nube**, con todas las posibilidades que ofrecen: escalabilidad, flexibilidad.

Hablamos de avances y hablamos de un proceso continuo de transformación donde cada vez se dan más pasos para utilizar las capacidades que brinda la tecnología y concretamente la **inteligencia artificial y el engagement**.

Ese proceso de digitalización continuo debe incluir nuevas experiencias digitales diferenciales e inmersivas, profundizando en el entendimiento del cliente para accionar y tomar decisiones o asistentes virtuales para empleados, así como la aparición de nuevos canales de comunicación que consigan la conexión emocional y un servicio de alto valor añadido.

Hablamos de **#PredictiveEngagement**, **#bots**, **#RealidadVirtual** y nuevas capacidades para generar experiencias inmersivas y diferenciales que son tendencia en el total Experience.

En definitiva: **necesitamos pasar del Customer Experience al Total Experience**.

EL FUTURO DEL CONTACT CENTER MARCADO POR LA INNOVACIÓN



Sandra Gibert
CEO Intelcia Spain & Latam

En el entorno empresarial actual la experiencia del cliente (CX) y la experiencia del empleado (EX) han experimentado grandes cambios, que van desde la implantación de innovaciones tecnológicas -con el claro objetivo de optimizar procesos- al desarrollo de nuevas estrategias, formas de pensar y operar para impulsar la competitividad. Desde Intelcia y en base a nuestra posición sólida en mercado y nuestro expertise, destacamos las siguientes corrientes:

La Inteligencia Artificial ha pasado de ser un mito a una realidad

Andrew Ng, Fundador de Google Brain, dijo que la Inteligencia Artificial sería como la nueva electricidad y

que iba a impregnar todos los negocios, hecho que está ocurriendo ya. Los desarrolladores de software enseñaban a las máquinas a hacer tareas, ahora se les ha enseñado a aprender, con datos. Estos datos cuando son procesados se convierten en información, y la información una vez cobra sentido se transforma en conocimiento, un conocimiento que es de vital importancia para la competitividad de las empresas que nos dedicamos a las relaciones con clientes.

¿Puede la IA ayudar a conectar a las personas? La Inteligencia Artificial será la clave para conectar con el cliente y se usará como herramienta integrada en los contact center, ya que proporciona instrumentos más allá del algoritmo que sirven para el análisis de datos y para automatizar flujos de trabajo. El desarrollo de estas nuevas soluciones es el propósito del Smart Analytics Center que opera bajo el paraguas de nuestro Hub de innovación E-volucionaria. Gracias a su labor de investigación, contamos con soluciones de IA para crear modelos de predicción del comportamiento del usuario que utilizamos principalmente en servicios comerciales, pero también en la gestión de nuestros clientes para anticiparnos a sus necesidades. Igualmente, disponemos de soluciones de entendimiento del lenguaje natural para digitalizar la respuesta automatizada a determinadas gestiones, como chatbots o voicebots, además del Speech Analytics para entender de forma digital y automatizada las causas y necesidades que los usuarios plantean a los servicios de atención al cliente.

**la información
una vez cobra
sentido se
transforma en
conocimiento**

Ni mucho menos se pretende retirar al humano, si no liberarlo de ciertos procesos para que pueda dedicarse a otras tareas enfocadas al negocio.

Metaverso: la realidad virtual y la aumentada crecerán en uso

Existe un debate sobre si el metaverso será la experiencia que determine el futuro. Son muchas las empresas y marcas que ya han empezado a aprovechar esta oportunidad de conectar e interactuar con los usuarios en espacios virtuales y llevar a cabo una fidelización inmersiva. Con la combinación de Inteligencia Artificial, Machine Learning, y NLP (natural language processing), las empresas líderes personalizarán cada experiencia en función de interacciones anteriores con clientes consiguiendo que la experiencia sea verdaderamente única para el usuario. En Intelcia somos conscientes de las posibilidades del metaverso y estamos investigando para aplicarlas tanto en el entorno laboral como en procesos de nuestros clientes, siendo fieles a la visión de futuro que tenemos como empresa.

En lo que respecta al servicio a clientes, llevamos a cabo diversas investigaciones enfocadas sobre todo a mejorar la experiencia del usuario a través de nuevas soluciones de onboarding y formación de agentes, lo cual puede significar escalar un paso más hacia una mejor y más eficiente experiencia por parte del cliente.

Experiencia de empleado

Los contact center y empresas del sector BPO nos enfrentamos a un punto de inflexión en el que el employee experience es tan crucial como el customer experience. La primera responsabilidad social corporativa de cualquier empresa que se precie de ser un buen lugar para trabajar, deben ser sus empleados. En Intelcia estamos en constante aprendizaje en materia de employee experience y employee engagement destinando recursos a captar, formar, y cuidar talento con iniciativas que han sido reconocidas como best practices en la XVIII Edición de los Premios Madrid Empresa Flexible, siendo galardonados en la categoría de Gran Empresa.

El dinero ya no es el principal aliciente, sobre todo para la gente joven; lo que ahora cobra mayor importancia es la

motivación, la realización profesional y el tiempo que dedicamos a nuestra vida privada. La actual rotación de capital humano convierte a la retención de talento, especialmente para perfiles tecnológicos, en un reto de vital importancia. En Intelcia apostamos por un modelo de trabajo flexible con medidas que permitan un equilibrio entre la vida profesional y la personal, convencidos de que, cuidando a nuestros empleados y clientes, creamos un camino hacia el éxito. El mayor logro de nuestro modelo de Trabajo Mixto, instaurado al 100% en España y en proceso en el resto de business units, ha sido su adaptación a las necesidades de clientes y empleados logrando un equilibrio eficiente entre el teletrabajo y la identidad de equipo.

Otro aspecto importante, además de las políticas en sí, es la comunicación. Si las empresas implantan políticas flexibles, pero desde su propia cultura organizativa no son eficaces en su comunicación, no se genera ningún cambio o progreso en lo que a conciliación y bienestar se refiere, ya que los empleados, simplemente, no las conocen. La falta de comunicación puede alimentar una sensación de desconexión y apatía, sin embargo, el establecimiento de unas líneas claras de comunicación no sólo mejora el lugar de trabajo si no que empodera eficazmente al empleado.

Innovación tecnológica y foco en la mejora de la experiencia del consumidor y del empleado marcarán la senda del futuro del contact center, impulsando la competitividad de todo nuestro tejido empresarial y reforzando el posicionamiento de nuestro sector en el entorno tecnológico.

Teniendo claro estos puntos y como última reflexión, es importante señalar que la clave para el futuro del negocio no está en las particularidades de cada uno, si no en la sinergia entre ellos: un empleado empoderado desemboca en un cliente satisfecho, la innovación tecnológica optimiza procesos absolviendo de ciertas labores al factor humano para así poder focalizarse en generar valor allí donde el factor tecnológico, no llega.

2023: MÁS TECNOLOGÍA Y NUEVAS OPORTUNIDADES CON CAMBIOS LEGALES DE POR MEDIO



Ana Isabel Queipo
Directora de Operaciones IRIS GLOBAL

2023 se presenta como un año especialmente excitante y motivador. La aplicación de nuevas tecnologías al ámbito de la atención al cliente abrirá un enorme abanico de posibilidades para mejorar no solo la **experiencia de usuario**, sino también un concepto que las empresas tendrán que cuidar más que nunca: la **experiencia del empleado**.

Metaverso, Blockchain, Inteligencia Artificial... todas ellas van a impulsar una experiencia de cliente más ágil, más cercana y más personalizada.

Criterios que también son aplicables a la relación de las empresas con sus propios empleados. El Instituto Nacional de Estadística ha registrado la cifra más alta de empleos sin cubrir en España (más de 145.000 en el mes de septiembre de 2022). Las empresas necesitan empleados capacitados y si queremos captar y retener

talento tendremos que utilizar todas estas tecnologías para mejorar la experiencia del propio empleado, y no solo la del cliente.

Todo ello bajo el paraguas de una nueva **Ley de Servicio de Atención a la Clientela** que, por sus implicaciones legales y exigencias, es otro de los grandes retos a afrontar por el sector en 2023. Blockchain, Metaverso, IA...

La implantación de ciertas tecnologías será una realidad en 2023, aportando infinidad de ventajas tanto para la empresa como para los clientes y empleados.

En el ámbito de la atención al cliente y la experiencia de usuario la tecnología Blockchain tendrá un especial impacto, como disrupción en transparencia en la protección de datos y preferencias para mostrar datos.

A todos los clientes les preocupa saber qué información tiene la empresa sobre ellos y qué es lo que hace con ella (dónde y cómo se almacena, quién tiene acceso a ella, etc.).

La tecnología Blockchain permite que estos datos no sean visibles y, al mismo tiempo, verificar con más rapidez la identidad del cliente. Otra aplicación interesante del Blockchain será el uso de contratos inteligentes. Este tipo de acuerdos entre empresa y usuario se cerrarán mediante condicionantes automatizados.

Imaginemos que una empresa de mantenimiento se compromete a realizar un servicio extra no incluido en las prestaciones habituales. Pero un problema a última hora del operario impide realizar el servicio. Este nunca se cobrará, dado que no se ha producido la acción activadora de la condición imprescindible para que tenga lugar el cobro.

No habrá en este sentido errores humanos que pudieran dar lugar a que una empresa cobre por error cierto concepto, con el impacto negativo que esto tendría en la relación con el cliente.

El Metaverso, por su parte, va a permitir a las marcas avanzar en tecnologías de Inteligencia Artificial como

realidad aumentada y realidad virtual, que aportarán una experiencia inmersiva y totalmente personalizada a los clientes.

Se abre con ambas tecnologías todo un abanico de opciones y posibilidades que nos van a permitir impactar positivamente en el cliente y mejorar nuestra relación con él, incrementando exponencialmente las posibilidades de fidelización y su grado de satisfacción.

En busca de una mejor experiencia. También al empleado

Las empresas en 2023 tendrán que priorizar también la **atención que brindan a sus empleados**, tratando de que tengan una gran experiencia como trabajadores dentro de la corporación.

Fenómenos como la 'Gran Renuncia' o la 'Gran Reevaluación' han impactado en el mercado laboral. Los empleados tienen cada vez más poder de decisión sobre cómo y dónde quieren trabajar. Por lo que las empresas deben brindarles una buena experiencia, para tratar de retener el talento.

Es una cuestión de costes, dado que los gastos que conlleva un proceso de contratación son elevados. Por no hablar de la caída de la productividad y la ralentización de la actividad cuando hay cambios. Por último, tener altas tasas de rotación de personal en una empresa genera desmotivación y un mal clima laboral.

Es por eso que, del mismo modo que cuidamos la experiencia de un nuevo cliente en su primera compra, las empresas tendrán que prestar atención el próximo año a la experiencia del empleado en su primer día de incorporación.

Del mismo modo que tratamos de fidelizar al cliente tendremos que cuidar al empleado a lo largo de su ciclo de vida como trabajador en nuestra organización. Para ello, también debemos usar las nuevas tecnologías, como por ejemplo IA aplicada a chatbots para que los empleados puedan resolver dudas de su día a día con la misma agilidad con la que lo hace un cliente.

Nueva Ley de Servicio de Atención al Cliente

En 2023 habrá que reordenar también algunos procesos a raíz de la aprobación de la Nueva Ley de Servicio de Atención a la clientela.

La normativa establece un **plazo máximo de un mes** para resolver reclamaciones, quejas o incidencias contractuales. Estos procesos deberán estar centralizados en un único sistema de gestión que garantice el registro y trazabilidad de las problemáticas planteadas por el cliente al que habrá que garantizarle igualmente el seguimiento en primera persona del asunto planteado - también referente a las consultas que realice -, obteniendo respuestas personalizadas.

Además de lo anterior, la próxima Ley de Servicios de Atención al cliente establece, entre otros, que:

1. Las vías de atención, telefónica o mediante otros servicios, tendrán que ser **gratuitas** y 100% accesibles.
2. En este sentido, se **prohíbe** expresamente la utilización de números de **tarificación adicional**. Las empresas tampoco podrán generar ingresos adicionales por ninguna vía relacionada con los canales de atención al cliente.
3. El **tiempo de espera** no será superior a un minuto en el 90% de las llamadas que reciba el servicio de atención al cliente de una corporación.
4. Si se trata de un servicio de carácter básico (agua, electricidad, gas o teléfono), el servicio de **atención al cliente estará siempre disponible 24/7 los 365 días del año**.

La Ley establece también que todas las cuestiones descritas deben ser **auditadas por consultores externos** de forma anual. Sin perjuicio de inspecciones puntuales que podrán producirse, por ejemplo, tras una denuncia.

En definitiva, **la atención al cliente continuará su transformación en el próximo año**, impulsada por nuevas normas legales punteras y más tecnología. Su seguimiento e implantación va a facilitar una relación más fluida con los clientes y con los propios empleados, consiguiendo una mayor fidelización que redundará en una mejora de la cuenta de resultados sustentada, como pilar básico, en el cuidado y la satisfacción de las personas.

Se trata de una gran oportunidad, que marca al año 2023 como un periodo clave intensificar un excelente feedback de clientes y empleados, como base de una imagen de marca sólida generadora de ventas.

LA GUERRA POR EL TALENTO HA LLEGADO PARA QUEDARSE



María Pérez Roldán,
Directora comercial, marketing y comunicación de ISGF

2022 será el año que recordaremos como el momento en que todo cambió para las empresas proveedoras de servicios de Contact Center; y en ISGF vemos un futuro increíble en el entorno de la Experiencia de Cliente. Las crisis actuales postpandemia nos han traído un mundo diferente y el futuro ya está aquí.

Dicen que en la Customer Experience nada es imposible y que nos mantenemos a la vanguardia, de manera constante, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; por tanto, la innovación nunca más será una tendencia: o innovas o desapareces.

En este sentido, podemos afirmar que nuestra tradicional postura reactiva se ha convertido en proactiva. Los Contact Center hemos descubierto que podemos transformarnos mucho más rápida y radicalmente de lo que suponíamos".

Tres tendencias para 2023

El 2023 será un año de consolidaciones y serán tres las tendencias que moverán al sector de la CX hacia un crecimiento sostenible. Las dos primeras son:

1. **Los Contact Center se dotarán de propósito corporativo.** Somos conscientes de que tenemos que ir más allá de alcanzar un objetivo económico concreto, debemos crear valor compartido para la sociedad, definiendo un modo de comportarnos en nuestros entornos.

El propósito debe tener un impacto efectivo en la sociedad, del que los empleados y demás grupos de interés se sientan orgullosos. Se trata de mejorar la vida de las personas y de las comunidades donde operan los Contact Center, centrándose en las necesidades de la sociedad.

2. **La agilidad empresarial se pondrá en marcha conscientemente.** Debe ser entendida como una manera proactiva y segura en la que una empresa percibe el cambio y actúa ante él, para seguir ofreciendo valor comercial más rápidamente que la competencia.

Es decir, los Contact Center deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado de manera interna y externa, liderando el cambio de manera productiva y rentable sin disminuir la calidad. Esto incluye dar respuesta fiable a las peticiones de los clientes.

Se trata de
mejorar la vida
de las personas y
de las
comunidades
donde operan

3. El talento, en todo momento y lugar del Contact Center. Con la guerra por el talento hago referencia al reto al que ya se enfrentan las empresas dedicadas a ofrecer la mejor Customer Experience a empresas-clientes que ponen a su cliente final en el centro de sus estrategias. Nuestros profesionales de recursos humanos ante la escasez de auténtico talento, especialmente en servicios en que se requiere un mayor nivel de especialización, tendrán una labor importantísima en los próximos años, tanto de reclutamiento como de retención.

La guerra por el talento

Pero es la tercera la que es, a mi juicio, la más importante y la que moverá al sector en los próximos años.

En palabras de Ramón Rodríguez Riesco, en el periódico Cinco Días: “Vivimos una situación en la que compañías de cualquier tipo y sector compiten por contratar el mismo tipo de talento cualificado y en la que ese talento tiene, por tanto, muchas más oportunidades y mucho mayor poder en la relación laboral del que podría haber tenido en cualquier otra época de la historia.”

Como sabemos, el trabajo de gestor es mucho más que atender llamadas y seguir un guión. Es un puesto de gran importancia porque se convierten en embajadores de las empresas-clientes en unas situaciones (ventas, quejas, recobros, etc.) que en muchas ocasiones suelen ser determinantes para su futura reputación.

El gestor detrás de la llamada es, sin ningún género de dudas, un profesional que debe reunir una serie de conocimientos técnicos y disponer de unas aptitudes especiales para desarrollar sus tareas con éxito.

La revolución digital ha transformado la contratación de personal de alta cualificación en un mercado internacional dominado por la oferta. Esta guerra por el talento en los Contact Center se ve acrecentada por dicha transformación digital, que trae consigo una

brecha tecnológica que a su vez podemos dividir en las sub-brechas de acceso, de uso y generacional.

Una gran muestra de esta idea son los datos ofrecidos por ANGECA, la Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro, que, en su último “*Estudio de mercado sobre el sector de la gestión de crédito y la morosidad*”, nos indicaba varias curiosidades:

1. Empleo estable de calidad.
2. Sector mayoritariamente femenino.
3. Mayoría de personal joven, pero incorporando talento senior.
4. Mayor formación y especialización.

La mayoría de los trabajadores se encuentran en la franja de edades de entre 26 y 45 años, si bien, el número de trabajadores mayores de 45 años se incrementa en casi un 12%.

Con relación al nivel de estudios, el 47% cuentan con estudios universitarios, un 43% con Bachillerato /formación profesional y un 10% con estudios básicos. Cabe destacar el incremento del 8,58% de empleados con estudios universitarios, lo que demuestra el constante aumento de la profesionalidad del sector.

Con los sistemas basados en machine learning y los chatbots que serán capaces de atender llamadas y gestionar peticiones a diferentes niveles, los gestores serán una gran ventaja competitiva dado que disponen de herramientas (emocionales) que las máquinas no tienen, ni lo tendrán al menos a medio y a largo plazo.

Entre estas “herramientas” que destacan en los gestores tenemos a la capacidad de aprendizaje, la paciencia, la amabilidad, la empatía, la organización y la capacidad de gestión. Y, por qué no, también a la creatividad.

Estas soft skills mencionadas se pueden trabajar mediante la formación continua y la motivación de los gestores. Pero hay otros factores a los que no podemos perder de vista y debemos cuidar para retener el talento. Por ejemplo, invertir en el compromiso de los empleados, priorizar el desarrollo profesional, implementar programas de reconocimiento interno u ofrecer flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo y la ubicación.

TENDENCIAS Y VISIÓN 2023 ATENCIÓN AL CLIENTE



Álvaro Carrillo de Albornoz
Director General
Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)

Hoy día nadie tiene dudas de que el departamento de Atención al Cliente es una auténtica mina para cualquier empresa, aporta un valor considerable y es clave para crear estrategias adaptadas, adecuadas y bien definidas, orientadas para dar un servicio eficiente gracias a la gran cantidad de información que maneja.

Se trata del departamento que mejor conoce al cliente, sabe cuáles son sus problemas e inquietudes y cómo necesita que le ayudemos.

La tendencia para estos próximos años, y gracias a la transformación digital, va encaminada a aprovechar los

datos que se generan en ese contacto con el cliente para sacarle el mayor rendimiento. La inteligencia artificial contribuye a recabar y a analizar datos que sirven de orientación e indicador para crear una buena experiencia de cliente.

Gracias a la información de la que disponemos somos capaces de generar un trato personalizado y diferencial al cliente donde hacer que éste se sienta único y sepa que se preocupan por él, se crea empatía y es el mejor momento para generar una relación de cercanía y confianza para conseguir fidelizarle.

Es importantísimo generar ese sentimiento de serenidad y comprensión, así como acompañar a los clientes en todo el proceso en que necesita de atención.

La gestión de clientes insatisfechos no es tarea fácil, pero estar en contacto con tu consumidor y conocer sus dudas es una gran oportunidad para saber cuáles son sus preocupaciones, para fomentar una buena relación y para generar un valor diferencial de marca.

Si das un buen servicio de atención al cliente, generas confianza en la marca. El cliente no dudará en pagar un poco más porque sabe que no le abandonas y le acompañas en todo el proceso hasta resolver su problema.

Debemos dar la mano e interactuar para establecer una relación sana, cercana y humana.

**generar un trato
personalizado y
diferencial al
cliente donde
hacer que éste se
sienta único**

Hablamos de un departamento clave para generar nuevas oportunidades de venta. Las empresas que busquen la excelencia no deben pasar por alto la gran cantidad de información de la que dispone y que trata en su día a día.

El desarrollo de la inteligencia artificial y su avance en el campo de la atención al cliente cada vez es mayor, se consigue automatizar determinadas actividades que no aportan valor, en este sentido los chatbots están aprendiendo a entender la forma natural de comunicación humana y esto permite recabar información sobre el problema a resolver y sobre el usuario y así redirigir la consulta a un experto que pueda darle la solución que necesita. El uso de la inteligencia artificial sirve, en este caso, para personalizar al máximo la experiencia de cliente.

Esta información que se recaba y la extracción de datos que se lleva a cabo nos permite analizarlos en profundidad y nos ofrece nuevas oportunidades de venta y de personalizar al detalle el servicio que damos con la mejor solución para cada caso.

El cliente ante el que nos estamos situando hoy día está acostumbrado a disponer rápidamente de toda la información y ayuda de forma instantánea a través de diferentes canales. Por ello, es importante estar en los mismos canales que está nuestro usuario para darle una respuesta rápida, por el mismo canal que él nos la pide (pueden ser a través de las redes sociales, email, teléfono, WhatsApp, en persona...), las empresas deben saber adaptarse a esta nueva forma en que los clientes se comunican con las compañías.

Debido a ello, es esencial generar un plan estratégico de comunicación que se enfoque en personalizar la conexión que queremos forjar adecuándonos a cada usuario.

La estrategia a seguir debe guiarse para mostrar la imagen de marca que queremos tener, diferenciarnos de la competencia a través de una ventaja competitiva como es una excelente atención al cliente. Este enfoque debe llevar consigo una cultura interna de la empresa

orientada al cliente. La forma en que se atiende al cliente es la imagen que se proyecta de la empresa, adquiriendo tanta importancia como el producto o servicio en sí mismo y así conseguir marcar la diferencia sobre la competencia.

Para hablar de esta cultura interna entra en juego la formación del personal. Aquellas personas que están atendiendo a los clientes deben conocer de primera mano lo que ofrece su empresa para sentirse capacitados para solucionar cualquier consulta que surja. La orientación de las empresas debe estar comprometida con la atención al cliente y a su vez cuidar a los trabajadores que son representantes de la empresa en cada toma de contacto.

A su vez, se debe comprender y otorgar el peso que tiene a este departamento y que no trabaje de forma aislada, debe compartir su labor con el resto de la empresa.

No menos importante es evaluar de forma interna el servicio que se presta para estar en constante conocimiento de lo que ocurre.

Podemos distinguir dos tendencias claras en el ámbito de la atención al cliente que han venido dadas por la digitalización de las personas, de las empresas y aprovechando las facilidades que la inteligencia artificial nos brinda y según nuestro público objetivo:

Por un lado, para un servicio que requiere de mayor agilidad y rapidez, donde no se necesita de esa humanización, se usa cada vez más la inteligencia artificial con el uso de chatbots. Los usuarios entendemos cada vez mejor que el uso del chatbot aligera procesos.

Por otro lado, este avance de la tecnología ayudará a manejar datos y se los facilitará a las personas, agilizará todo el proceso. Por lo tanto, un chatbot identificará al cliente y transferirá esa información a un experto que será quien le atienda hasta ofrecerle una solución personalizada. Cumple con las expectativas de los clientes, te quedas en su memoria con un buen recuerdo y la tecnología queda en el back office donde el cliente no la percibe.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA AL ENTENDIMIENTO DEL LENGUAJE ¿UNA REVOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE CLIENTES?



Antonio Díaz Pérez
Director General de E-volucionaria by
Intelcia

Hoy en día es habitual despertarse con publicaciones que nos dan a conocer soluciones innovadoras las cuales nos invitan a pensar cómo su aplicación podría impactar en nuestros negocios.

Una de estas soluciones innovadoras de la que se está hablando mucho, es del ChatGPT como un fenómeno que arrasa en redes y que tiene a medio mundo enganchado al ordenador. La realidad es que ha conseguido, en apenas una semana desde la publicación de su interfaz, concentrar la atención de millones de usuarios. Solo por eso, se ha ganado el derecho a que le prestemos un lugar dentro de las tendencias que pueden marcar el futuro de las operaciones de gestión de cliente en los próximos años.

En Intelcia, a través de E-volucionaria, llevamos tiempo analizando y pilotando soluciones de Inteligencia Artificial (IA) aplicadas al entendimiento del lenguaje (NLP) en servicios de gestión de clientes. Soluciones que permitan ofrecer operaciones inteligentes con modelos más eficientes para atender las necesidades de los consumidores. Creemos firmemente que el modelo híbrido humano- tecnología en la gestión de las relaciones con los clientes es un modelo de futuro donde las soluciones de entendimiento del lenguaje natural y su manera de evolucionar, empiezan a ser una pieza clave de este binomio.

Sin embargo, el esfuerzo de entrenamiento necesario para hacer que las soluciones de NLP sean una herramienta útil en centros de operaciones con clientes es hoy día realmente alto, y hace que muchas iniciativas terminen en simples pilotos o finalmente en un cajón sin que lleguen a su implementación. Solo algunas empresas *early adopters* que apuestan con inversión y dedicación, consiguen resultados y una adopción real de las mismas.

Detrás de esta inteligencia que está dando mucho que hablar, se encuentra el modelo GPT3. Un modelo entrenado durante casi 8 años con 175.000 millones de parámetros y medio billón de frases, que hace que, por primera vez, una tecnología pueda entender el contexto conversacional y responder de una forma razonada y sensata. Pero ¿cómo es de real la posibilidad de poder confiar a dicha inteligencia, de forma no supervisada, la responsabilidad de algo tan relevante para las marcas como es la de atender las necesidades de sus clientes finales?

“
las soluciones de
entendimiento
del lenguaje
natural empiezan
a ser una pieza
clave de este
binomio

La mejor forma de explicar su potencial, es preguntando directamente y de forma abierta sobre ello a la propia IA y contrastar sus respuestas con la experiencia real que estamos teniendo en su aplicación operativa. Y eso es lo que he hecho, me dispongo a iniciar una conversación para indicarle que estoy escribiendo un “paper” sobre GPT3, y le planteo si me puede contestar acerca de cómo puede influir en mejorar la experiencia de clientes “¿Qué me puedes decir al respecto?”

De forma inmediata y en menos de 1 segundo, el modelo devuelve la siguiente respuesta *“Puedo decir mucho al respecto. GPT3 es una herramienta revolucionaria para mejorar la experiencia de los clientes en un centro de contacto. Puedo ayudar a mejorar la experiencia de cliente al proporcionar una forma más eficiente de interactuar con los clientes. Por ejemplo, puedo ayudar a los equipos de atención a responder preguntas de forma más rápida y precisa. Además, puedo ayudar a los equipos de atención al cliente a comprender mejor las necesidades de los clientes y proporcionarles una mejor experiencia de servicio”*

Parece interesante que una solución pueda ayudar sin un entrenamiento adicional a los centros de atención en dos áreas tan importantes como son la conversacional y la de comprensión y síntesis contextual de las necesidades de clientes.

Respecto a la primera, nuestra experiencia en el uso de soluciones conversacionales, nos encontramos con ciertas limitaciones en su aplicación directa. La más relevante es el control del sesgo en la respuesta y en este ámbito, incluso GPT3 que en nuestra experiencia con ella se comporta con un desempeño extraordinario y mucho mejor que cualquier otra inteligencia NLP que hayamos pilotado hasta la fecha, no está exenta de sesgo.

Es capaz de entender y recordar el contexto de una manera excepcional, pero aún no podemos decir que disponga de un pensamiento racional ni de un conocimiento explícito, y al ser un modelo generalista no puede evolucionar de una forma sencilla y ágil, a la realidad y particularidades de cada sector, empresa o negocio. El control de la veracidad en las respuestas es todavía un reto que desde mi punto de vista, necesita aún ser entrenado de forma particular para confiarle la relación no supervisada con nuestros clientes.

Sin embargo, la segunda aplicación sí parece relevante. Se trata sobre su capacidad de síntesis y entendimiento contextual, que, sin duda, es un punto de partida muy interesante con el que asistir las operaciones de gestión de clientes. Pregunto de nuevo que me resuma su respuesta anterior en 4 palabras: *“Analizo, resumo, personalizo y respondo”*.

Y aquí es donde realmente podemos utilizar al máximo el potencial de esta tecnología con una fiabilidad muy elevada. Nuestra experiencia en la incorporación de la solución en casos reales de uso, que ya estamos pilotando, está siendo muy positiva en la síntesis contextual para ayudar a identificar causas raíces de las interacciones, trabajar el FCR o tipificar los motivos de contacto.

De hecho, parece acertada la respuesta que nos da cuando continúo mi charla, preguntando, dentro del contexto inicial y de forma abierta, si dentro de sus capacidades, se encuentra la de entender y sintetizar las interacciones de los clientes. Su respuesta es clara y concisa: *“Sí, GPT3 es capaz de sintetizar y comprender lo que los clientes necesitan. Puedo analizar el lenguaje natural de los clientes para comprender sus necesidades y proporcionar una respuesta adecuada. Esto significa que los agentes del centro de contacto pueden proporcionar un servicio más personalizado y eficiente a los clientes, lo que mejorará la satisfacción y aumentará el nivel de confianza en la marca”*.

Aún quedan algunas incógnitas que necesitan ser resueltas para poder aplicarlo en nuestro ámbito del Customer Experience, sobre todo en lo relativo a la protección de los datos de clientes (GDPR), GPT3 es un claro ejemplo de que asistimos a una evolución continua de la inteligencia aplicada. La tecnología será cada vez más potente, inteligente y accesible para todos, aunque desde mi punto de vista, considero que no es la tecnología en sí misma lo que va a diferenciar unas empresas de otras; sino la adaptación y uso que hagamos cada uno de ella para poner al cliente en el centro y la capacidad de movilizar la gestión de cambio en nuestros entornos. Un cambio de mentalidad en donde las personas estemos en lo estratégico y disruptivo.

Ah, por cierto, me hubiera gustado poner yo el título a este artículo, pero al preguntarle si me podía sugerir uno, ¡me ha parecido que ya no hacía falta ponerlo yo!

LA HYPEREXPERIENCE (R)EVOLUTION HA LLEGADO: HUMAN, HYBRID, HYPERPERSONALIZED & HAPPY EMPLOYEE EXPERIENCE



José Serrano
CEO de IZO España
Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

El paso de la gestión de recursos a la gestión de personas ha supuesto la mayor revolución o evolución estratégica de los últimos 5 años. Un cambio revolucionario que implica establecer los mecanismos adecuados para conocer al empleado, eso sí, desde un prisma más personal y emocional, viéndole como colaborador necesario de la estrategia corporativa, cocreando con él la experiencia que quiere vivir en su relación con la compañía, escuchándole y accionando mejoras en base a su feedback... mejoras, que no sólo

impactan en el empleado, sino que tienen una relación directa con la Experiencia de Cliente y los resultados económicos.

En palabras de Simon Sinek “*cuando a las personas se les motiva financieramente, quieren un retorno. Cuando a las personas se les motiva emocionalmente, quieren contribuir*”.

Y si, hablamos de emociones en la misma ecuación que de ROI, porque implementar una estrategia de Experiencia de Empleado, tiene premio! Según el Índice de Tendencias Laborables de Microsoft: “*lograr una buena conexión trabajador-organización se traduce en un incremento de la productividad del empleado (21%), mayores ingresos (11%), así como una mejora de la experiencia del cliente (17%)*”.

Pero más allá de resultados ya demostrables que correlacionan la mejora de la Experiencia de Empleado con la mejora de resultados, esta evolución, impulsada por la necesidad de las empresas de adaptar sus modelos de trabajo (digitalización, procesos, tecnología, espacios), ha propiciado una fórmula revolucionaria de gestión más humana, más flexible y más enfocada en la cultura de la felicidad: Human, Hybrid, Hyperpersonalized & Happy Employee Experience.

Según el informe Digitalización en Europa 2021-2022, del Banco Europeo de Inversiones, casi un 50% de las empresas de UE han invertido en digitalización para

“
cocreando con él
la experiencia
que quiere vivir
en su relación
con la compañía,”

adaptarse a los retos provocados por la pandemia y posibilitar, entre otras cosas, el trabajo remoto.

Este modelo Human, Hybrid, Hyperpersonalized & Happy de la Experiencia de Empleado ya se está consolidando en compañías con una fuerte cultura enfocada en las personas pero, tal como revela una investigación de IDG Research para Logitech, esta es una revolución imparable y el 85% de las empresas españolas tendrá modelos híbridos de trabajo en 2023; con un 64% de empresas españolas que ya se han sumado a esta tendencia.

Nuevos desafíos para la solución de siempre: pensar en, para y por las personas. No hay truco, sólo hace falta ofrecer a los empleados experiencias -físicas, digitales o híbridas- que les vinculen con la compañía, hacerles partícipes de su misión, visión y valores, atraer, retener y capacitar su talento y, claro, disponer de las metodologías y herramientas adecuadas: estableciendo un roadmap de acciones, impulsando la transformación cultural desde la dirección, involucrando a todos en el cambio, escuchando, diseñando y transformando la Experiencia de Empleado como parte de una estrategia más global, holística y transversal.



CÓMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL CONQUISTARÁ EL CONTACT CENTER EN 2023



Carlos Sánchez Sanz
Customer Experience & Mobility Manager
KIA

En los últimos años los usuarios han ido adquiriendo un mayor poder en la relación con las marcas. Armados con la tecnología y la gran cantidad de información a las que pueden acceder, los clientes han conseguido adquirir una gran influencia.

Debido a este cambio de paradigma, las compañías, y especialmente en el Departamento de Experiencia de Cliente, hemos tenido que dar un giro a nuestras estrategias, situando a los clientes -y no al producto- en el centro.

¿Qué ha significado esto? Redoblar los esfuerzos para conectar con los usuarios para que nos elijan por la

experiencia que les ofrecemos, y no solo por la calidad de nuestros vehículos. Nos hemos tenido que centrar en conocer cuáles eran, y son, las necesidades, deseos y frustraciones en relación con su movilidad de esas personas que nos han elegido como opción para, así, poder ofrecerles un mejor servicio.

Para conseguir estos objetivos fundamentales, la escucha activa de los clientes ha sido un elemento crucial, ya que se trata de una herramienta muy poderosa para conseguir adaptar los productos, servicios y experiencias a las necesidades de los clientes.

Por eso, las compañías no solo hemos tenido que desarrollar diferentes tecnologías y estudios que nos permitiesen conocer a fondo a nuestros clientes, sino también potenciar departamentos como el de Contact Center para poder conocer de primera mano qué opinan los clientes de nuestra marca y aplicar esos aprendizajes en todas las áreas de la compañía para poder brindar el mejor servicio.

Pero, por supuesto, vivimos en un momento de rápidos cambios y, lo que funcionaba hace un año, en el siguiente puede estar desactualizado. Estos avances han provocado que los Contact Center se hayan transformado significativamente en los últimos años, con la adopción de agentes virtuales y otras tecnologías digitales y, en los próximos años, veremos una mayor transformación como resultado de los avances en inteligencia artificial, Machine Learning, Internet de las Cosas (IoT) y otras tendencias digitales emergentes.

Por eso, las compañías y, especialmente los responsables de la experiencia de cliente debemos prestar atención a las nuevas formas que nos permiten seguir brindando el mejor servicio y debemos preguntarnos ¿a qué debemos estar atentos el próximo año para no quedarnos atrás en relación con las comunicaciones que tenemos con nuestros clientes?

Los agentes virtuales estarán en la primera línea de atención al cliente

El chatbot empieza a ser cosa del pasado. El protagonismo que tomarán los agentes virtuales será una de las tendencias más significativas que empezaremos a ver el próximo año. Aunque la atención personal no desaparecerá, **los agentes virtuales se encargarán, cada vez más, de las consultas y quejas sencillas de los clientes.**

Esto permitirá a las compañías liberar recursos para centrarse en problemas más complejos. A medida que los agentes virtuales sean más capaces y fiables, sustituirán cada vez más a los agentes humanos para las consultas más predecibles.

Las capacidades de búsqueda por voz serán la nueva exigencia de los clientes.

Con la popularización de asistentes activados por voz como Alexa, Google Assistant, Siri, entre otros, hemos visto un gran incremento de solicitudes de búsqueda a través de voz. Por eso, los Contact Center deberán adaptarse a esta nueva necesidad **y permitir a los clientes utilizar este método para dar respuesta a sus consultas.**

La capacidad de realizar búsquedas complejas y ofrecer resultados precisos será el reto que las compañías deberán abordar a corto y medio plazo para seguir mejorando la experiencia.

Data Experience, el análisis de datos cobra una nueva importancia

Tradicionalmente, las habilidades personales de los profesionales que trabajaban en el Contact Center eran la clave para impulsar la productividad y la satisfacción de los clientes. Sin embargo, esto ha quedado ya muy atrás y ahora son los datos los nuevos protagonistas de la estrategia de las compañías para conseguir optimizar sus recursos y tomar mejores decisiones.

La posibilidad que generan los Contact Center de generar datos los hace una pieza clave en un nuevo contexto donde las compañías necesitamos tener toda la información posible de los clientes para establecer una estrategia rentable.

Datos como la resolución de consultas en la primera llamada o el tiempo promedio de duración ofrecen

información sobre cómo mejorar la atención, pero también los datos que nos ofrecen los propios clientes nos permiten establecer un análisis predictivo que nos ayudará a identificar las mejores oportunidades de ventas y retención de clientes.

La Inteligencia Artificial (IA) seguirá transformando los procesos empresariales.

Una tendencia clave a tener en cuenta es la continua transformación de los procesos empresariales que permitirá la IA. A medida que la tecnología avance, la IA será cada vez más sofisticada y capaz de gestionar tareas cada vez más complejas, como ya estamos empezando a ver.

A medida que la tecnología de IA continúe avanzando, veremos una proliferación de sistemas inteligentes que pueden manejar tareas cada vez más complejas, como la identificación y resolución de problemas de los clientes. Esto permitirá a las organizaciones transformar fundamentalmente la experiencia del cliente con un servicio de mayor calidad, tiempos de respuesta más rápidos, al tiempo que se reducen los costes y se mejora la satisfacción del cliente.

Estos avances que empezamos a percibir en el área de Contact Center abren un abanico de posibilidades para las compañías. Sin embargo, requerirá de nuestra parte una inversión significativa. Las organizaciones que quieran seguir siendo competitivas deben invertir en las últimas tecnologías e innovaciones para transformar y modernizar las vivencias que tienen los clientes con la marca.

Además, hay que tener en cuenta que a medida que los centros de contacto y sus clientes se transformen, también deberán hacerlo las personas que trabajan en ellos. Los empleados, los nuevos y los ya existentes, deberán estar preparados y tener las habilidades necesarias para tomar decisiones estratégicas que ayuden a las compañías a prosperar en un contexto digital en evolución.

Por ello, aunque la tecnología avance y permita despersonalizar algunas tareas, las compañías no debemos dejar aparte a los empleados, ya que seguirán teniendo una función crucial en el futuro de cara a mejorar la satisfacción de los clientes.

QUÉ ES LA ATENCIÓN PROACTIVA EN KONE Y CÓMO ADELANTARNOS A LAS SOLICITUDES DE NUESTROS CLIENTES



Pedro Torres Bofill
Customer Care Center Manager KONE
Ibérica

Anticiparse a las solicitudes de los clientes de manera proactiva y así evitar posibles incidencias en sus equipos, es una de las prioridades de KONE y trabajamos constantemente para hacerlo posible.

Como empresa líder a nivel mundial en el sector de la elevación y pionera en innovación, KONE cuenta con múltiples soluciones destinadas a mejorar el desplazamiento y comodidad de los usuarios. Un ejemplo de ello son las soluciones de mantenimiento predictivo, que permiten identificar y resolver las incidencias del equipo incluso antes de que sean perceptibles para los usuarios y puedan causar un inconveniente mayor,

aumentando así la satisfacción de nuestros clientes al evitar que sus equipos queden parados.

Esta solución utiliza como base el Internet de las Cosas y la Inteligencia Artificial para proporcionar información valiosa sobre el estado de los equipos y las necesidades futuras de mantenimiento para, de este modo, garantizar las mínimas interrupciones posibles en el servicio.

Adicionalmente, disminuye la curva de llamadas al Centro de Atención al Cliente. Al comunicar automáticamente las incidencias que se producen directamente al servicio técnico, se evitan procesos que no tienen beneficio para el cliente y que incrementan el tiempo de respuesta. Usando la metodología Lean Six Sigma se priorizan aquellas tareas de valor añadido, y se minimizan las que no lo aportan.

A. Ganamos con nuestros clientes

Queremos ganar con nuestros clientes y una manera de lograrlo es ayudándoles a tener éxito en sus negocios. Con el servicio de mantenimiento predictivo se recogen datos sobre el funcionamiento de los equipos las 24h del día y los 7 días de la semana proporcionando a los clientes seguridad, transparencia e inteligencia para ayudarles a que los desplazamientos en sus edificios sean fluidos y puedan tomar las decisiones correctas.

La seguridad aumenta a través de una mayor disponibilidad de los ascensores y la prevención de incidencias en su funcionamiento. El acceso a los

y una manera de lograrlo es ayudándoles a tener éxito en sus negocios

datos de forma constante y transparente permite a los clientes organizar los desplazamientos en sus edificios, planificar de forma proactiva la necesidad de remplazo de una pieza o mejorar la eficiencia energética de los equipos. Adicionalmente, la aplicación de la tecnología basada en Inteligencia Artificial permite tomar decisiones anticipadas e inteligentes que contribuyan a alargar la vida útil de los equipos.

Para los clientes profesionales, esto supone que la experiencia de los usuarios mejora exponencialmente al minimizar las interrupciones de funcionamiento de los equipos o reducir los tiempos de respuesta. De hecho, hemos sido testigos de cómo algunos clientes mejoran sus calificaciones al gestionar de forma más fluida los desplazamientos en sus edificios.

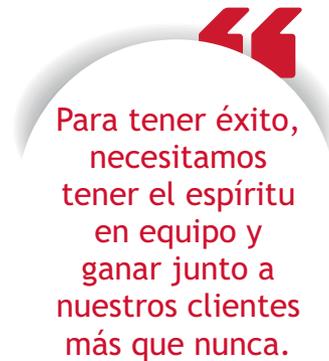
Para los clientes de los edificios residenciales supone mayor comodidad al maximizar la disponibilidad de los equipos, especialmente en aquellos edificios donde residen personas de edad avanzada, movilidad reducida o con niños pequeños - o simplemente al volver cargado con las bolsas de la compra.

B. Mejora el ambiente laboral y la satisfacción de nuestros empleados

Disponer de la inteligencia artificial y los conocimientos que proporcionan los servicios de mantenimiento predictivo KONE Connected 24/7 en su bolsillo, ayuda los técnicos de mantenimiento a tener al alcance de la mano información en tiempo real y datos fiables a la hora de prevenir incidencias y reaccionar de forma más rápida ante posibles fallos en los equipos. También permite encontrar y corregir la causa raíz de manera más eficiente, ya que se si produce un fallo, el técnico dispone de información sobre la causa e instrucciones para su solución.

C. Lo Digital es la una realidad

La tecnología y la digitalización ya está incorporada en todas las cosas y procesos y hemos pasado de la atención reactiva a la preventiva. Es decir, de atender las llamadas de los clientes, generar un aviso, enviar al técnico para analizar la instalación e identificar el fallo, solicitar el recambio necesario y finalmente poder aportar la solución al cliente, a utilizar el Internet de las Cosas y la AI para adelantarnos a la llamada del cliente y



que el técnico ya pueda llevar el material necesario para poder solucionar la incidencia ya en la primera visita. En KONE, queremos liderar el cambio y avanzar en la adopción de las soluciones digitales para mejorar la calidad del desplazamiento de nuestros clientes y usuarios finales.

D. En KONE somos Imparables

Una de las cosas que más nos gustan de los servicios conectados a la nube es que nos obliga a romper los silos entre las líneas de negocio y las funciones. Para tener éxito, necesitamos tener el espíritu en equipo y ganar junto a nuestros clientes más que nunca. Necesitamos una colaboración fluida que abarque desde el desarrollo de soluciones, las ventas y el marketing hasta las operaciones y la gestión del éxito, así como en todas las líneas de negocio.

Además de todo lo anterior, los servicios KONE Connected 24/7 realmente marcan la diferencia en el sector, además de impulsar un crecimiento rentable para el negocio. Antes de comenzar a correr, asegurémonos siempre de entender el por qué, compartirlo con nuestros equipos y luego repetir el mensaje 12 veces para que se mantenga. ¡El propósito es importante! Estamos emocionados de que podamos cambiar la vida de nuestros clientes, juntos. Con nuestras soluciones digitales innovadoras estamos cambiando la industria drásticamente y seremos recordados por ello, como ya lo hicimos históricamente. ...Nos aseguraremos de que todos nuestros clientes puedan disfrutar de los beneficios lo antes posible.

TRANSFORMACIÓN, EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN, LAS CLAVES PARA 2023



Enrique García Gullón
CEO Iberia- KONECTA

estamos obligados a ofrecer un servicio personalizado y mejorado de manera continua. Una vía sólida para enriquecer la oferta a nivel global es la integración de compañías con un valor diferencial que la complementen y favorezcan la consolidación.

Hay que tener en cuenta que pertenecemos a un sector de escala, en el que se aprecia una mayor predisposición a las fusiones y concentraciones de empresas. Operaciones como la que ha realizado Konecta con Comdata podrían verse en el mercado con más frecuencia. Apreciamos que el Top 10 de players se está esforzando por ampliar su cobertura geográfica para llegar a países donde no están presentes y por reforzar su posicionamiento donde ya operan. Esto se debe a que los clientes demandan partners globales que les ofrezcan servicios a todos los niveles, lo que se traduce precisamente en más consolidación y concentración.

Transformación de servicios y digitalización

En paralelo, se está produciendo una transformación de los servicios prestados y un impulso de la digitalización. Se mantiene la tendencia de seguir aplicando al núcleo del servicio capas de valor, apoyándonos en herramientas digitales y modelos analíticos.

La industria está siendo consciente del valor que tienen todos los contactos que realiza. El dato y su gestión es clave, y para eso, en nuestro caso en concreto, trabajamos con distintos modelos

Tras una etapa compleja, nuestro sector atraviesa un momento de renovación y adaptación a las nuevas necesidades del mercado, jugando un papel protagonista a nivel global. En Konecta creemos que el próximo año estará marcado por la concentración de compañías, la transformación de servicios, el aprovechamiento de la digitalización y el impulso al talento. Con todo esto, conseguiremos una experiencia de cliente única.

Consolidación y concentración

Estamos asistiendo a una tendencia a la concentración y la consolidación. Nuestros servicios cada vez son más críticos para todo tipo de compañías, no solo para las grandes. Somos el interlocutor con sus clientes y, por ello,

los clientes
demandan
partners globales
que les ofrezcan
servicios a todos
los niveles

analíticos para obtener el máximo rendimiento de la información. Una vez que conoces el dato, lo analizas y lo aprovechas, obtienes una mejora a nivel de calidad, de eficiencia y de proactividad en la gestión con los clientes que, a su vez, optimiza los niveles de fidelización.

La digitalización está favoreciendo el desarrollo de nuestro sector y mejorando la experiencia de nuestros clientes. Siendo conocedores de esto, en Konecta estamos promocionando el autoservicio para reducir las llamadas superfluas y apoyándonos en la omnicanalidad para que los contactos, lleguen por el canal que lleguen, se resuelvan en la primera consulta y mejoren la experiencia. Con este mismo fin, apostamos por la automatización y simplificación de procesos, el objetivo es hacerlo todo lo más fácil posible y, en Konecta, ayudamos a nuestros clientes a simplificar.

El valor de las personas

Seguimos llevando a cabo una labor muy importante con las personas, ayudándolas a crecer y tener un futuro profesional en la compañía por el enorme impacto positivo que tiene sobre los resultados contar con un equipo estable, motivado y cualificado. En este aspecto, nosotros estamos abordando proyectos de gestión del talento a distintos niveles. Queremos que el empleado conozca su propio valor, capacitarle, impulsar sus habilidades y ofrecerle un futuro. Las personas son fundamentales y lo seguirán siendo, a todos los niveles.

En definitiva, una buena experiencia de empleado es la clave para una experiencia de cliente positiva.

Experiencia de cliente

En esta industria trabajamos con clientes de todas las dimensiones y sectores de actividad. Para todos ellos tenemos un objetivo muy claro: que su experiencia sea la mejor y que el cliente pequeño se sienta igual de cómodo con nosotros que el grande. Para eso es preciso contar con una estructura sólida en diferentes países que nos facilite ofrecer siempre lo que el cliente precise.

Evaluamos dos tipos de experiencia, la B2C y la B2B. La primera, la del cliente de mi cliente, es básica para conseguir la segunda, la de nuestros clientes con Konecta. La figura del Consultor de Experiencia es clave

en nuestra organización, tiene como objetivo acompañar al cliente y ayudarlo a evolucionar el servicio durante la vida del contrato, proponiendo de manera proactiva proyectos de mejora continua, coordinando su ejecución y evaluando su resultado.

Los retos de Konecta

Konecta está viviendo un momento muy transformacional como compañía y tenemos varios retos por delante.

En primer lugar, un desafío con la integración de Comdata que ha puesto en marcha una serie de iniciativas transversales para trasladar capacidades diferenciales y activos digitales entre diferentes ubicaciones geográficas. Queremos crear un modelo de excelencia comercial y operativa global, para ser más homogéneos de cara al mercado en cuanto a nuestra oferta y posicionamiento en la industria. Estamos estableciendo modelos similares en cada país, dando continuidad a la cultura del Customer Centric.

En segundo lugar, y al igual que el resto del sector, nos enfrentamos al reto de la racionalización de medios. Debemos contar con sinergias de negocio, pero también con eficiencia en costes.

En definitiva, todos los actores de esta industria estamos evolucionando mucho. En la línea de los servicios esto es clave, porque lo que hasta hace poco se consideraba valor añadido, ahora es un básico. Por eso todos tenemos que ir incorporando nuevas capacidades que nos ayuden a prestar un servicio excelente, a acompañar a nuestros clientes donde y cuando nos necesiten y a resolver los desafíos que se nos pongan por delante.

NOS ENCANTA COMPRAR, PERO ODIAMOS QUE NOS VENDAN



Pablo Luis Bringas Velez
Responsable Gestión de Clientes a
Distancia LABORAL KUTXA

Compartimos una declaración de principios basada en establecer relaciones omnicanal de excelencia, con la calidad como servicio, centrados en la persona cliente, rentables para ambas partes.

Hemos aprendido que el canal voz siempre será imprescindible, siempre se necesitarán a nuestras personas al servicio conversacional más allá de las mejoras digitales que aportemos al canal.

Somos el canal más potente de escucha del cliente.

Si a la inteligencia artificial le sumamos nuestra inteligencia emocional, creamos experiencias únicas y aceleramos la transformación del cambio relacional y transaccional.

Hasta en un posible meta futuro de avatares inteligentes, siempre se necesitará de nuestras personas.

Desde las llamadas entrantes, aprendemos, detectando mejoras y fortalezas que implantamos, estableciendo compromisos de calidad, recompensando a la clientela

tras cada incumplimiento o mejora implantada socializando el beneficio del cambio y reforzando su engagement.

Cuando nos llaman para comprar productos y servicios, damos la máxima cercanía emocional con la información holística data driven, generando experiencias únicas hiperpersonalizadas.

Cada uno elegimos como de digitales queremos que sean nuestras relaciones en todos los ámbitos de la vida.

Lejos queda ya el reto de ser omnicanal, centrándonos ahora en educar al cliente hacia la opticanalidad, en la que ofrecemos una propuesta de valor mucho mayor, rozando la excelencia y diferenciadora del resto de nuestros canales y de la competencia.

No basta con ser el “best in class” del sector. Como fast followers, vigilamos las tendencias triunfadoras en tecnología adaptada a la clientela, y las implantamos cuando su uso se ha consolidado sin herramientas disruptivas o sin dar respuesta a necesidades reales.

El paradigma de experiencia de cliente lo tenemos en las llamadas salientes de ventas donde nos jugamos todo, siendo imprescindible la gestión de leads de muy alta propensión de compra just in time.

Es clave la inteligencia emocional de nuestras personas, su talento, que debemos cuidar desde la experiencia de empleado. La maximización del salario emocional es palanca de productividad, y centro de la experiencia excelente de empleado, que se contagia a los equipos y a la clientela.

Si dudamos de alguna propuesta de valor, mejor descartémosla, y no alejemos a nuestra clientela, especialmente a las personas físicas, dentro del marco normativo que nos acompleja la gestión por la gobernanza del dato y las limitaciones que el supervisor que nos han puesto al libre ejercicio responsable de nuestra actividad de venta telefónica.

Estamos obligados a dar respuestas comercialmente emocionales para mantener una relación propia y diferenciadora, contando con un par de segundos al inicio de cada conversación para sorprender y generar fans, transformando el teléfono en un facilitador.

La huella de voz como autenticador es un elemento imprescindible de seguridad invisible, que mejora la

experiencia de cliente, y garantiza un estilo comunicacional y relacional homogéneo con la experiencia presencial de los puntos de venta físicos o digitales.

En este entorno hipercomunicado debemos frenar las malas experiencias y sus contagios.

Toda la organización debe estar alineada con la experiencia de cliente con una visión 360, integrando en los sistemas la actividad de la clientela en redes sociales para crear una ingeniería social que preserve esa experiencia de cliente única en tanto que, como seres sociales, necesitamos de experiencias dinámicas, motor de desarrollo de la transformación de la experiencia de cliente de toda la empresa.

Contamos con la colaboración de las empresas de contact center altamente calificadas que nos dan soporte y nos ayudan con personas y tecnologías adaptadas para ofrecer esa experiencia homogénea, a las que van nuestro agradecimiento más allá del compromiso de responsabilidad empresarial con los grupos de interés con los que nos aliamos.

La gobernanza del dato está en el centro de la relación con la clientela, y su gestión individualizada es imprescindible si queremos garantizar una experiencia única.

Solo desde la confianza podemos conseguir el privilegio de la imprescindible cesión de sus datos que debemos proteger desde nuestra responsabilidad para mantenerla.

Así blindaremos nuestra reputación diferenciadora frente a usos no respetables de esos datos, garantizando todos nuestros recursos y esfuerzos en ciberseguridad interna, pero también frente a posibles usos de esos datos por terceras partes ajenas a nosotros que no podemos permitirnos.

No se puede comprometer información cedida compartida a terceros, por accesos no autorizados o suplantados en otros sistemas débiles.

Desde nuestra responsabilidad debemos impedirlo fortaleciéndonos desde los planes directores de seguridad, habilitando huellas digitales, detectando comportamientos inusuales o accesos desde dispositivos no habituales, etc. y poniendo de inmediato remediación

siempre desde la transparencia con nuestra clientela, avisando lo antes posible de los riesgos en los que pueden haber incurrido.

Como Directivos, definimos experiencias de cliente, llevando estas conclusiones a su enésima derivada para integrarlas en los planes estratégicos de nuestras empresas, definiendo kpis dinámicos para una adaptación transformadora flexible ante el desafío del cambio climático social y empresarial, siendo personas faro, sincronizándonos con el ritmo evolutivo de nuestra clientela y anticipando posibles escenarios de evolución.

Priorizamos desarrollos de alto impacto desde la necesidad y no desde apetencias u ocurrencias de Dirección o de departamentos de innovación tecnológica. Innovar es especializarnos en nuestro negocio core para garantizarnos un futuro, desde el férreo compromiso con el proceso de mejora continua.

Estamos obligados a agruparnos como Directivos y mantener contactos periódicos para ser comunidad viva que mejore nuestra influencia y reputación sabiendo que somos aliados que impulsamos las ventajas que creamos desde nuestras empresas pensadas para la clientela y en su derecho a conocerlas.

Construimos una sociedad mejor, y trabajamos por la mejora del entorno cercano desde nuestro compromiso económico y responsable.

Firmamos un nuevo compromiso con nuestra clientela desde los Objetivos de Desarrollo Sostenibles adaptándolos a lo que la clientela y nuestras personas valoran más, con el mismo nivel de implicación y compromiso, desde la fortaleza de nuestros valores y cultura.

Customer centricity based es que al finalizar una de nuestras llamadas de ventas, la clientela se sienta encantada de atender nuestras llamadas porque saben que son precisas y preciosas (según la RAE: excelentes, exquisitas, de mucho valor o de elevado coste) y seamos valorados y respetados.

Nos gusta comprar y no nos gusta que nos vendan, pero cuando nos venden bien, que felices estamos con la experiencia de vernos sorprendidos con ese algo que nos hace la vida mejor.

Siempre hay un paso más que dar... ¿ahora cuál es el tuyo? ¿...y el nuestro?

EL EMPLEADO EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA EN UN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE GLOBAL Y NUEVOS DESAFÍOS TECNOLÓGICOS



Asier Peña Zarraga
Director Comercial LANALDEN

Los expertos predecían el declive del **Contact Center**, pero la crisis del COVID-19 hizo del servicio de atención al cliente una prioridad en el caso de muchas empresas, poniendo de manifiesto la importancia de una estrategia de customer experience, y no sólo por el medio y las herramientas digitales, sino también por la necesidad de inmediatez y sobre todo la generación de experiencias personalizadas y humanas en un contexto de distanciamiento social y de confinamientos.

Las empresas de Contact Center demostramos una gran **resiliencia y capacidad de reacción** ante imprevistos de forma ejemplar en un momento especialmente crítico, invirtiendo en soluciones que pudieran combinar el talento humano y la tecnología de forma aún más

eficiente y flexible. Es innegable, la crisis del Covid dejó claro que la atención al cliente será siempre un elemento clave para ganarse la fidelidad del cliente.

La velocidad de la innovación tecnológica en aspectos como la digitalización, la robotización y las tecnologías del lenguaje, son fundamentales en nuestra industria, sin olvidarnos que **las personas son el núcleo de la fórmula de atención al cliente**. El factor humano marca la diferencia entre una mera interacción robótica o una conversación de valor con un gestor cercano, empático y resolutivo.

¿Qué nos deparará el 2023?

En las empresas, lo único permanente es el cambio. Con esta máxima, se resaltan el carácter cambiante y la evolución continua que experimentan las empresas hoy en día. Vamos dejando atrás un año 2022 donde la figura del agente del Contact center ha demostrado ser parte estratégica del valor diferencial que se aporta al servicio por su capacidad de resolución y empatía, todavía lejos de los robots asistenciales.

Ante un escenario macroeconómico convulso es complicado predecir cuáles serán las tendencias en el sector del Contact Center, pero existe una corriente que está cobrando un gran protagonismo y es la **experiencia de empleado**.

El mercado ratifica la importancia del operador humano del Contact center, garantizando su permanencia y profesionalización durante los próximos años.

agente del
Contact center
ha demostrado
ser parte
estratégica del
valor diferencial

Aunque la experiencia de cliente es fundamental para retener y fidelizar al consumidor, el 80 % de los líderes empresariales encuestados según un reciente informe de Deloitte, señalan la experiencia de empleado como un factor estrechamente relacionado con el éxito de la marca.

Entramos en la **era del empleado** y uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta el sector es precisamente el bienestar de los agentes.

En España, uno de los trabajos con más demanda de empleo en la actualidad es el de agente de Contact Center y así lo recogió Infojobs en un estudio que realizó a principios de año sobre los puestos de trabajo más reclamados por las empresas.

En total, en 2021 se publicaron en InfoJobs 184.687 vacantes (un 63% más que en 2020). Este dato también sirve para ejemplificar la importancia del sector en el mercado laboral ya que supone el 8% del total de vacantes publicadas.

Los centros de atención al cliente han sido objeto de una tremenda transformación por la llegada de las nuevas tecnologías, y es que sprint digital ha provocado que el gasto tecnológico entre el 2019 y 2021 haya sido de un 18%, casi tres puntos porcentuales más que en el contexto pre-Covid. El empleo de los agentes de Contact Center vá mucho más allá, ya que han pasado de meros gestores de llamadas a asesores de confianza, atendiendo consultas y gestiones complejas e identificando los puntos de fricción y fallos en la experiencia de cliente en el ámbito digital por lo que es muy necesaria la formación en herramientas tecnológicas.

El canal telefónico sigue siendo líder indiscutible respecto a las preferencias de los clientes de cómo ser atendidos en caso de tener alguna duda o problema con algún producto o servicio, con una amplia distancia del resto de canales de atención al cliente ya que representa el 78% contra un 12% del correo electrónico o un 4% los chatbots.

Es precisamente una de las últimas tecnologías en entrar en el sector del Contact Center, la inteligencia artificial

(IA), la que nos permitirá lograr los avances más relevantes a la hora de automatizar procesos, interactuar con los clientes o analizar grandes cantidades de datos e interactuar con los clientes.

El procesamiento del lenguaje natural, como forma de IA permite que el sistema comprenda lo que los clientes están diciendo y les responda para contestar a su pregunta, guiarles por el autoservicio o conectarlos con algún agente.

Los datos revelan que el 63% de los usuarios encuestados se sintieron satisfechos con su experiencia al interactuar con un chatbot. Sin embargo, la asistencia humana sigue siendo imprescindible a la hora de atender al cliente, ya que dicho porcentaje afirmó que les gustaría ser atendidos por un empleado real para ayudarlos si fuera necesario.

Uno de las claves de nuestro éxito es la formación de nuestros empleados. La adecuada gestión de la atención personalizada para superar las expectativas del cliente es fundamental y esto solo se puede alcanzar involucrando y entendiendo a los empleados. Las personas que forman parte de una empresa, son el recurso más valioso.

El **Grupo Lanalden** lleva años trabajando en modelos 360 con captación de leads en entornos digitales, procesamiento off/on en el Contact Center y transferencia digital de la información de dichos procesos. Además, estamos incorporando tecnologías de reconocimiento de voz y procesamiento aplicado a modelos de calidad, atención al cliente y ventas, siempre priorizando el valor humano de nuestros trabajadores y trabajadoras.

LA CARRERA HACIA LA DIGITALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS



Silvia Chiva Pastor
Service & Quality Global Director
LEASEPLAN CORPORATION N.V.

Hoy en día hay miles de tecnologías en el mercado, y a diario nos encontramos con nuevas herramientas y funcionalidades que pueden aplicarse en los entornos de servicio al cliente. Herramientas para facilitar la multicanalidad, para asegurar los niveles correctos de atención, con inteligencia artificial que prometen llevar el servicio al siguiente nivel, etc.... pero para asegurar una correcta transformación es clave tener una estrategia clara que soporte la evolución del servicio hacia la digitalización. De no ser así, podemos acabar con un totum revolutum de funcionalidades, que en vez de mejorar nuestro servicio y abaratar los costes de ejecución nos generen a la larga un mayor coste, tanto operativo como de oportunidad.

Para asegurar una transición adecuada es requisito cumplir con dos pasos previos.

El primero, desde nuestro punto de vista, es tener una clara definición de la oferta. Es necesario tener claro que productos y servicios debe cubrir nuestro servicio para así poder modelizar la oferta de manera que dispongamos de los parámetros necesarios para prestar el servicio a cada cliente accesibles de manera fácil y transversal. Sin tener esta definición correctamente estructurada es imposible saber que coberturas/servicios y en qué condiciones debemos atender a nuestros clientes. Se que esto parece básico, pero la falta de claridad y estructura en la oferta y su correcta asignación a clientes es, en la mayoría de los casos, el origen de discrepancias e insatisfacción. Por ilustrarlo con un ejemplo real, ¿Cómo puede ser que regularmente reciba llamadas de empresas de servicio de las que soy cliente ofreciéndome la mejor oferta si decido convertirme en cliente de su compañía? Claramente debido a que este primer y primordial paso ha sido obviado.

El segundo es revisar el ciclo completo de vida del producto/ servicio y establecer los procesos adecuados para cubrirlo. Pero cuando hablamos de procesos, no me refiero solo al “Happy Flow” (proceso ideal) que, por supuesto es necesario, y que normalmente es relativamente fácil de digitalizar, sino también a todas esas excepciones en los que por desgracia el proceso ideal no es suficiente. Y hay muchas razones por las que el proceso ideal no es tal en todas las ocasiones,

en un proceso de transformación digital es clave tener modelizada nuestra oferta y los procesos

- falta de claridad: las empresas tenemos nuestro propio lenguaje y forma de ver las cosas que no tiene por qué ser tan fácil de asimilar para nuestros clientes.
- consideraciones situacionales: por ejemplo, asumimos que nuestros usuarios entrarán por la web la primera vez antes de descargarse una app para así crearse su contraseña, o por ejemplo en nuestro sector esperamos que los conductores utilicen regularmente la app cuando en aproximadamente en la mitad de las ocasiones se acuerdan de que requieren nuestros servicios cuando están en el coche conduciendo.
- Etc., ...

Por supuesto damos por sentado que todo el proceso debe estar disponible de manera digital, pero por desgracia para la mayoría de las empresas, al menos las no nativas digitales, no siempre es factible cumplir con este objetivo desde el momento inicial, o en ciertos casos no es rentable llegar a ese nivel de automatización a corto plazo. Por lo que les necesario asegurar vías de escape que con el tiempo puedan digitalizarse siempre y cuando su coste de gestión así lo recomiende. Es por ello, por lo que es clave definir una estrategia multicanal que permita de forma fluida pasar de un canal totalmente digital a uno con soporte directo e indirecto para así conseguir dar cobertura a la totalidad del servicio, ya que, de no ser así, si se cierran todas las vías alternativas de contacto, estamos nosotros mismo generando fuentes de insatisfacción, con el alto coste operativo que puede acarrear.

Por ilustrarlo, permitirme de nuevo compartir una experiencia personal reciente, recibo la factura mensual de una empresa de servicios (otra, no la misma mencionada anteriormente) y detecto un error (o eso creo yo...). Desde la misma app donde visualizo las facturas, busco ayuda con facturas y “voila” recibo una única FAQs (Frequently Asked Questions) “como pagar por adelantado mi factura”. Claramente no lo que andaba buscando, y no se en vuestra experiencia profesional, pero en la mía desgraciadamente este no es el requerimiento más común entre los clientes. Pruebo de nuevo, esta vez a través del chatbot y de nuevo tras el

saludo inicial cuando indico que quiero reclamar una factura me redirige a las FAQs y la única alternativa mostrada es, de nuevo, “como pagar por adelantado mi factura”. Sin posibilidad de encontrar alternativas de contacto, no hay manera de salir de ese círculo vicioso. Estas situaciones, en definitiva, aun contando con la tecnología adecuada, al basar la estrategia a cualquier coste en la limitación de canales conllevan un coste altísimo, tanto de gestión como de oportunidad. Por qué llegados a este punto la salida más fácil es cambiar de proveedor de servicios, ya que el resto de las vías de comunicación están cerradas. Al menos esa fue la única alternativa viable que yo encontré. Y todo, por un supuesto error en la facturación...

Ahora sí, llegados a este punto, es decir una vez disponemos de una clara identificación de nuestra oferta modelizada para asegurar la correcta prestación del servicio y unos procesos claros, que cubren el Happy Flow y con una clara estrategia omnicanal que permite en aquellas situaciones no tan “happy” seguir gestionando el servicio, es el momento de seleccionar entre la multitud de aplicaciones y funcionalidades en el mercado, aquellas que nos permitan ejecutar nuestra prestación de servicio.

Esta fase abre una serie de nuevas consideraciones e implicaciones que claramente nos puede dar para otro artículo, pero mi visión es que es necesario asegurar los básicos e ir construyendo a partir de ahí, eso sí optando por herramientas especializadas que nos aporten las mejores funcionalidades para cada capacidad y por supuesto adaptadas a nuestras necesidades.

En definitiva, en la carrera hacia la digitalización es fundamental andar antes de correr.

LAS CLAVES PARA CONSTRUIR RELACIONES DURADERAS CON LOS CLIENTES



Jesús Núñez
Director ejecutivo de Ventas & Distribution
LIBERTY SEGUROS en Europa

Comenzamos un nuevo ejercicio en un contexto marcado, de nuevo, por la incertidumbre, algo que se ha convertido en una nueva normalidad. Inflación, disrupción de la cadena de suministro, menor crecimiento, tensiones geopolíticas importantes, cambio climático y, todo ello, sin frenar la velocidad de la innovación y la revolución tecnológica que transforma continuamente la sociedad y los mercados. Para las empresas y sus gestores, esto supone estar preparados para afrontar con visión estratégica y capacidad de adaptación un futuro incierto en el que el timón tiene que mantenerse firme en proteger a las personas y crecer con eficiencia y vocación de sostenibilidad.

Desde la perspectiva de la relación con los clientes, tenemos que tener muy presente que por encima de todo esto nos encontramos ante un consumidor cada vez más exigente, más informado y empoderado, muy atento a lo que las empresas hacemos y decimos. Por ello, tenemos que ser capaces de entender la nueva realidad, monitorizar el cambio y adaptarnos a él. Tenemos que evolucionar al mismo ritmo, o incluso más rápido, de lo que lo hacen sus necesidades, preferencias o preocupaciones. ¿Cómo hacerlo?

Primero y más importante, a través de **la escucha**. Apoyados en la tecnología y poniendo siempre a las personas primero. La tecnología ofrece una oportunidad sin precedentes para escuchar, analizar y anticipar necesidades y tendencias, especialmente de la mano del Data & Analytics que tiene el potencial de generar enormes eficiencias en la toma de decisiones: convirtiendo la intuición en información de valor para agregar sencillez, rapidez y personalización a la experiencia de cliente. Y, todo ello, partiendo del conocimiento y la experiencia profesional de las personas que siempre podemos ver los matices en los datos.

Una escucha que tiene que ir más allá de nuestro propio producto o sector para **detectar nuevas oportunidades**, observando la relación de los clientes con otros actores en los que seguramente podremos encontrar puntos en común y detectar tendencias que nos acabarán afectando. Nos movemos en un mercado en el que los sectores son cada vez menos estancos, los clientes buscan soluciones sencillas a necesidades múltiples, de manera que no podemos quedarnos en

La tecnología
ofrece una
oportunidad sin
precedentes para
escuchar

observar lo que nuestro cliente demanda de nuestro producto, sino que tenemos que comprender sus actitudes y comportamientos, aprovechar la innovación que se genera en el conjunto del mercado y **buscar áreas de mejora** a través de un diálogo honesto, abierto y bilateral con el cliente.

La escucha tiene que ser activa y tiene que conllevar una acción posterior, tiene que generar una respuesta a esa demanda cambiante, tanto en los productos y servicios, como **en toda la experiencia de cliente, desde su primer contacto con la marca**, buscando desarrollar una relación de confianza en la que el cliente pasa a ser un compañero de viaje, un acompañante a largo plazo. La experiencia tiene que atraer pero, sobre todo, fidelizar.

Las compañías deben ser capaces de avanzar de la mano del cliente generando experiencias y productos capaces de evolucionar conforme cambian los hábitos, las necesidades, las expectativas, incluso el momento vital de cada persona. De hecho, según el informe 'Estado de las Tendencias Digitales', que recopila los principales estudios de Salesforce Research en una encuesta llevada a cabo a más de 15.000 consumidores de todo el mundo, casi 7 de cada 10 de ellos esperan que las empresas ofrezcan una versión digital renovada de sus productos y servicios tras lo ocurrido con la pandemia. La clave está en ofrecer a los clientes productos modulares, que se adapten a las necesidades particulares de cada uno, para que puedan pagar solo por aquello que necesitan, en el momento adecuado y a través de los canales que les son naturales, sencillos y propios. De ahí la ventaja que supone contar con un modelo de negocio multicanal, fuertemente digital pero reforzado con el asesoramiento experto de las personas, por ejemplo, a la hora de la contratación, y el acompañamiento empático en otros momentos clave como el del siniestro en el caso de los seguros.

El proceso no es menos importante. En este mismo informe, 'Estado de las Tendencias Digitales', se pone en evidencia el valor del servicio. Según los datos aportados, el 78% de los clientes encuestados, está dispuesto a pasar por alto cualquier deficiencia si la atención en el servicio es de calidad. Algo que pone en evidencia el tercer punto, y más importante para



garantizar la satisfacción del cliente: la importancia de hacer sentir y demostrar que las personas son lo primero.

Todo esto configura una manera de entender la relación con el cliente basada en los valores y la sostenibilidad, un enfoque en el que lo verdaderamente importante es el valor social que generamos con nuestra actividad, el impacto positivo que creemos en nuestro entorno y lo que seamos capaces de explicarlo adecuadamente.

En definitiva, no habrá mejor relación con el cliente que aquella que escuche, responda y acompañe a las personas para disfrutar el presente y mirar al futuro con confianza

POR FAVOR, QUIEREN DEJAR DE LLAMARME DE UNA VEZ



Vicente de los Ríos
CEO de LÍDERES Y DIGITALES

Supongo que al leer este titular pensarás que estoy hablando de las quejas de los particulares y empresas por las agresivas campañas de telemarketing de salida de las compañías de muchos sectores. Efectivamente podría ser el caso, pero en estas situaciones surrealistas que a veces nos ofrece el mundo corporativo, también me podría estar refiriendo a los agresivos planes que desarrollan las mismas compañías para reducir a toda costa las llamadas que hacen sus clientes a sus call centers cuando tienen problemas o necesitan información. Curiosa contradicción.

En mi carrera profesional he tenido la gran suerte de liderar todo tipo de canales de atención y ventas:

digitales, telefónicos de entrada y salida, tiendas, canales indirectos, task forces, ... lo que me ha permitido poder pasar mucho tiempo con agentes y clientes en muy diversas situaciones: algunas extremadamente agradables y otras no tanto. En muchos casos, tengo que reconocer que la presión de resultados nos ha obligado a “tensar la cuerda” en proactividad comercial con el fin de conseguir esas ventas que permitían cumplir objetivos a toda costa, y eso ha podido provocar malestar en los potenciales clientes. Otras veces, también debo reconocer que algunos clientes han podido llevar a situaciones difíciles de controlar a los agentes que les atendían, ya que, en el mundo comercial, los clientes también tienen derecho a ser complicados.

La mayor parte de las veces me he dado cuenta de que nos cuesta tremendamente ponernos en el lugar de los clientes. Uno de los conceptos que más me han impresionado en estos años es el de los costes de transacción, desarrollado por Oliver E. Williamson (por el que ganó el Premio Nobel de Economía en 2009) que en el mundo comercial podríamos asimilar por los costes, más allá del precio, que tiene un cliente a la hora de realizar una compra y que podríamos desglosar en:

- Costes de búsqueda
- Costes de desplazamiento
- Costes de decisión
- Costes de entrega
- Costes de compromiso que asume

nos cuesta tremendamente ponernos en el lugar de los clientes.

En general para la mayor parte de los clientes, el coste de decisión es bastante elevado, especialmente si el compromiso que asume o el precio del servicio son elevados. A nosotros, como profesionales de nuestro negocio, nos puede parecer que las condiciones de venta o de uso de nuestros productos y/o servicios están claras, pero esto no va tanto de lo que nosotros pensemos, sino de lo que el cliente o potencial cliente entienda. No quiero herir sensibilidades de algunos de los que leéis esto, mencionando la “transparencia y claridad” de algunos de los servicios que hemos gestionado o gestionamos en algún momento de nuestras carreras.

Por lo tanto, el cliente necesita sin duda que le ayudemos a decidirse, porque de esto va al tema: de que el cliente se decida por nuestro producto, porque hayamos sido capaces de generarle confianza. Pero esta confianza no debe ser solamente en el momento de la decisión, sino que tenemos que ser capaces de acompañarle tanto en el proceso de compra y entrega del producto o servicio, como luego posteriormente en el proceso de postventa. No podemos querer tener clientes que necesiten ayuda humana cuando toca decidirse, y abandonarles luego alegremente de manera desasistida cuando los problemas empiezan a aparecer.

En mi experiencia, la mejor manera de vender a una persona es atenderle muy bien, especialmente cuando requiere ayuda, y eso desgraciadamente no se consigue evitando a toda costa que el cliente pueda contactar con nosotros. A veces, siento sorpresa cuando escucho a directivos exclamar eufóricos que han reducido de manera drástica las llamadas a sus call centers, y además que han sido capaces de bajar el coste de atención unitario que pagan a sus proveedores. ¿Y si un día no llamase nadie, sería realmente un hito histórico para celebrar en la compañía?

Lo tengo que reconocer, a mí el hecho de haber pasado por la gestión de todos los canales me ha hecho mucho bien para entender cómo funcionan los clientes. Pasar del canal online, dónde era un obseso por el autoservicio y la automatización para conseguir tener el canal más eficiente, a gestionar call centers y tiendas donde me encontré que la mayor parte de los clientes que venían o llamaban eran ya nuestros clientes y dónde era tremendamente complicado conseguir que viniesen los que todavía no eran tuyos, me convirtió en un mejor



que el cliente se decida por nuestro producto, porque hayamos sido capaces de generarle confianza

profesional. Me hizo entender que el canal online era un magnífico espacio para poder acceder a esos clientes que no venían a nuestros call centers, ni tiendas, pero que usaban internet para consultar información y reducir al máximo sus costes de transacción. Y me hizo entender que la venta asistida, con la que llamar inmediatamente a los clientes que dejaban sus datos o querían contactar con nosotros, supone un auténtico filón, ya que el cliente necesita que alguien le dé el último empujoncito para decidirse (con ratios de conversión de dos dígitos bien cercanos al 35%)

Y por encima de todo, me ha hecho pensar que yo a los clientes los quiero siempre llamándome, porque si mi empresa ha hecho bien el trabajo y mis agentes están bien entrenados y motivados, algo les venderemos o posiblemente les mejoremos la experiencia que tienen con nosotros, lo que nos permitirá que más pronto que tarde vuelvan a llamar para comprar un servicio, cuando estén indecisos.

Me gusta poner el símil de esa abuelita que se queja de que los nietos no la visitan, pero que cuando van a verla y se comen las galletas, se queja de lo que comen los niños y el coste de las galletas. Pues nos podemos aplicar el cuento.

Así que si quieres vender, suspira porque los clientes te llamen y no les compliques la vida para evitarlo, porque si te llaman es porque necesitan ayuda, y el que necesita ayuda está buscando a alguien en quien confiar y puede que sea para toda la vida.

EL CONTACT CENTER COMO AGENTE FIDELIZADOR: PALANCAS DE MAXIMIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL VALOR DE LA MARCA



Alberto Vielba
Director BPO Contact Center MADISON

SI SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES, FIDELIZARLOS Y QUE NOS RECOMIENDEN, SIEMPRE HA SIDO UNA MÁXIMA DE NUESTRAS ORGANIZACIONES, EN PERÍODOS DE INCERTIDUMBRE COMO EL QUE VIVIMOS Y SE PREVEÉ SIGAMOS VIVIENDO DURANTE LOS PRÓXIMOS MESES, ES INDISPENSABLE. EL CONTACT CENTER JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE SIENDO UNO DE LOS MOTORES CLAVE PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO. EN LAS SIGUIENTES LÍNEAS, HAREMOS UN REPASO DE LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS QUE DESDE LOS CONTACT CENTER PONEMOS A DISPOSICIÓN DE LAS MARCAS PARA ESTE FIN.

Desde que en la década de los 70s se produjo el impulso de la medición de la satisfacción del cliente y la activación de los resultados obtenidos, los conceptos de Customer Experience y Brand Experience se han ido extendiendo entre todas las organizaciones. Sin duda, tener un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio y de marca. Todo gira en torno al pasillo que recorre un cliente en la relación con la marca, el Customer Journey, y en generar en cada una de las interacciones de las compañías con sus clientes una experiencia única, que cree recuerdo y emoción positiva. Contribuyendo en la construcción de una experiencia de marca memorable, para lo cual los Contact Center constituimos una piedra angular.

En un reciente estudio de Gladly¹, para una base de 1.500 adultos distribuidos en todo el mercado estadounidense, se pone de manifiesto la importancia que los Servicios de Atención al Cliente tienen en la intención de compra de los clientes, recogiéndose que el 72% de los compradores de una marca estarían dispuestos a incrementar su volumen de contratación y compra con aquellas compañías que proporcionen una gran Experiencia de Cliente. Y no sólo eso, si no que el 59% de los mismos recomendarían una marca a un amigo debido a su Servicio al Cliente.

De esta forma, desde los Contact Center desarrollamos un conjunto de herramientas que, desde un punto de vista holístico, contribuyen de forma notable a incrementar el NPS de los clientes con las marcas, para, con ello, fidelizarles y

una experiencia
única, que cree
recuerdo y
emoción positiva

contribuir a que nuevos clientes se acerquen a la misma. Entre los más importantes, quizás convenga destacar:

- Eficacia en la interacción. El elemento más determinante a la hora de generar una buena experiencia de cliente es ser eficaz en resolver la necesidad del cliente que genera la interacción, poniendo foco en los elementos críticos de la relación con la marca que motivan su satisfacción, prescripción, lealtad y vinculación con la compañía para activar palancas que maximicen dichos elementos. Haciéndolo, además, de forma eficiente para que el cliente obtenga una respuesta eficaz en un tiempo asumible para él. Para ello, en los Contact Center tenemos varios vectores de trabajo que nos permiten alcanzar este objetivo:
 - Por un lado, desplegando las herramientas que nos permitan disponer de equipos de asesores con un nivel de conocimiento experto en las materias en las cuales desarrollan su actividad. Herramientas de formación basadas en el caso, con motores de inteligencia artificial y capacidades de autoevaluación de los alumnos, nos permiten desarrollar las capacidades de los asesores para alcanzar este nivel de expertos.
 - Por otro, utilizando de nuevo algoritmos de inteligencia artificial y herramientas de robotización para poner a disposición de los asesores la información que necesitan en el momento que la necesitan.
- Accesibilidad. Debemos facilitar que tanto clientes como potenciales puedan interactuar con nosotros a través del canal que seleccionen porque les resulte el más relevante o cómodo para dicha interacción. Por ello, la omnicanalidad debe ser un vector que gobierne nuestra estrategia a la hora de definir cómo nuestros clientes pueden contactar con la marca, adaptando esta estrategia a los cambios que se produzcan en la sociedad. Y quizás el más relevante a este respecto es WhatsApp, puesto que en unos pocos años se ha convertido en la herramienta de comunicación de mayor difusión en todos los rangos de edad. Y gracias a las capacidades de WhatsApp Business API tenemos la capacidad de seguir flujos de interacciones que pueden ser automatizadas utilizando NLP (procesamiento de lenguaje natural, por sus siglas en inglés), realizar integraciones con los

sistemas CRM de la compañía para intercambiar documentación relevante en la interacción o traspasar la interacción a un asesor en caso de ser necesario aportar un conocimiento experto al caso.

- Puesta a disposición de soluciones de autoservicio integradas con gestión atendida. Aunando los dos puntos anteriores, una palanca para resolver de forma eficaz una necesidad de un cliente es poner a su disposición soluciones de autoservicio a través de múltiples canales, pero siempre es necesario que dichas herramientas tengan la posibilidad de que esa interacción pase a ser gestionada por un asesor experto en caso de que la necesidad no pueda ser resuelta directamente por el sistema o porque el cliente así lo requiera. Y para que la experiencia del cliente sea realmente satisfactoria, no sólo es necesario que exista la posibilidad de que la interacción pueda ser continuada de forma atendida por un asesor experto, si no que también es necesario que a este se le transfiera todo el contexto y la conversación que el cliente ha tenido dentro de los flujos de gestión automatizada o de autoservicio.
- Personalización. Todos queremos que, en una interacción con una marca, se nos conozca y se nos reconozca, que se nos proporcione un trato diferencial acorde con nuestro momento vital. Para ello, las capacidades aportadas por la inteligencia artificial y las técnicas de Data Science, nos permiten generar perfiles y clústers de clientes y, a través de ellos, proporcionar una atención diferencial a cada cliente. Un posible ejemplo, es hacer una asignación inteligente de una interacción de un cliente a un asesor o grupo de asesores que sabemos que van a generar una experiencia extraordinaria para el cliente.

En definitiva, desde los Contact Center disponemos de las capacidades para que las marcas puedan tener la confianza en que las interacciones que gestionamos con sus clientes, están generando una experiencia memorable, contribuyendo en la creación de valor y retorno para la marca.

¹ Customer Expectations in 2022 | Gladly
(<https://www.gladly.com/reports/2022-customer-expectations/>)

DE CALL CENTER A CONTACT CENTER. LA ATENCIÓN DE RRSS EN CONTACT CENTER



Javier Flecha García
Director de Operaciones
MAPFRE España

En España hay 44 millones de usuarios de internet, base que se incrementó (fuente Kepios) en 0,8% entre enero de 2021 y enero de 2022. En lo que respecta a usuarios de redes sociales, actualmente hablamos de más de 25 millones que emplean con alta frecuencia y recurrencia estas herramientas, siendo WhatsApp la preferida.

Tan ingente volumen de usuarios en las redes sociales supone implícitamente la creación natural de nuevas formas y modos de contacto y de comunicación. Y en este escenario, los contact center empiezan a asumir e

integrar estos nuevos modos de contacto e interacción que solicitan nuestros clientes. Los call center se han transformado en contact center.

¿Que aportan las redes sociales en la atención al cliente?

En primer lugar, las redes sociales son sencillas en su uso y por tanto una forma rápida de contactar. Además, es compatible la rapidez y la sencillez con la atención personalizada que puede propiciar oportunidades para incrementar el engagement, generando un impacto positivo en los clientes.

Y así, de esta manera, se nos presenta el reto de integrar redes sociales en la atención al cliente para alcanzar un enfoque omnicanal que le aporte al usuario una atención sin interrupciones y la posibilidad de elegir el canal de interacción para comunicar una misma petición.

¿Como podemos integrar la gestión de las Redes sociales en un Contact Center?

El principal activo en el contact center, como en cualquier organización, son las personas, y los gestores que atienden las redes sociales deben poseer habilidades digitales específicas para gestionar preguntas, dudas, consultas... En este sentido, es importante normalizar normas que regulen comportamientos inherentes al tipo de red social por la que interactúa el cliente. Si los usuarios de las redes sociales, tipo WhatsApp, por ejemplo, utilizan iconos, es normal que en la interacción con el contact

es compatible la
rapidez y la
sencillez con la
atención
personalizada

center adopten las mismas formas de comunicación o envíen mensajes de voz. Por ello, la atención de las redes sociales debería estar concentrada en perfiles específicos.

En segundo lugar, hay que definir una estrategia de atención al cliente en las redes sociales que tenga por objetivo dar respuestas inmediatas, directas y personalizadas a las consultas de los clientes. En este sentido, es necesario identificar qué tipos de consultas, por su sencillez, encajan mejor en la atención en las redes sociales. Esta estrategia pasa por el hecho de que, al disponer de más canales, por una parte, se ofrecen más opciones de contacto y además se evitan saturaciones, lo que permitirá responder a más solicitudes y, por tanto, que los agentes tengan más productividad con el mismo tiempo y dedicación.

¿Como podemos monitorear las interacciones procedentes de las redes sociales?

Como primer paso hay que definir cuál es el customer journey del cliente que interactúa a través de las redes sociales, identificando los flujos de interacción desde que un cliente inicia la conversación hasta que el agente la finaliza, observando si en ese flujo se generan cuellos de botella que propicien mejoras operativas.

La tecnología de bots contribuye a disipar esos cuellos de botella, y así por ejemplo el uso de chat bot en WhatsApp puede facilitar la atención end to end de la interacción, especialmente para aquellas transacciones de rápida ejecución o, en su caso, estableciendo una primera línea de atención para luego realizar derivación a la conversación con un agente.

A diferencia de lo que sucede en el canal telefónico, en las interacciones procedentes de redes sociales no hay posibilidad de abandono y podrán acumularse interacciones sin resolver.

En segundo lugar, hay indicadores que deben ser adaptados en la gestión de las interacciones a través de redes sociales.

A diferencia de las llamadas telefónicas, que tienen un tiempo medio de operación homogéneo en función de la tipología de consulta, en la atención a las redes sociales el tiempo medio de operación puede variar sustancialmente en las diferentes interacciones, porque en muchos casos habrá que contabilizar cierres automáticos de la conversación por inactividad o por haber transcurrido determinado tiempo.

Igualmente, dada la peculiaridad de disponer de varias interacciones por agente, hay que definir umbrales de concurrencia de interacciones que un agente puede resolver simultáneamente en un determinado tiempo. Si aplica también la resolución en el primer contacto, para detectar situaciones en las que, una vez cerrada la interacción, el cliente haya tenido la necesidad de volver a trasladar sus dudas o consultas.

Conclusiones

La hiperconectividad que reina hoy en día en las interacciones de las redes sociales apunta al contact center como medio fundamental para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes de contactación sencilla y ágil.

La gestión de las redes sociales, a medida que crezca su gestión en los contact center, proporcionará a las empresas de servicios valiosísima información sobre las nuevas necesidades y comportamientos de los clientes, en definitiva, su experiencia en la interacción.

Esa experiencia de usuarios servirá para definir en qué medida se podrán automatizar los contactos introduciendo bots para aportar más rapidez a la gestión, nota característica e inherente al uso de la red social.

Por último, un enfoque data driven del contact center para recopilar y aprovisionar toda la información generada en las diferentes redes deberá servir, junto con modelos predictivos, para profundizar en una estrategia más proactiva de gestión y atención al cliente de las redes sociales.

ROX O RETORNO DE LA EXPERIENCIA, MODA, MITO O REALIDAD



Roberto Robles
Director Corporativo de Tecnología y Soluciones de Negocio
MARKTEL GLOBAL SERVICES

¿Es más que una moda?, ¿es más que un mito? ¿es más que una tendencia? ... ¿Qué es? El Return of Experience (ROX) o retorno de la experiencia, es una métrica que se basa en el rendimiento que se precisa a la hora de explotar negocios que tienen su base en la atención al cliente.

Si queremos correlacionar los resultados de las inversiones que realizamos sobre las experiencias de clientes y empleados, debemos poner foco en la medición del ROX, ya que este indicador nos da la posibilidad de mostrar, cómo la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en la mejora de las experiencias puede generarnos resultados óptimos.

Históricamente, nunca ha sido tan importante medir las interacciones reales con los usuarios como hasta ahora,

más allá de las visualizaciones o los clics. Existen muchas consideraciones específicas y puntos de datos críticos para aquellas compañías que hayan decidido desarrollar su propio retorno de la experiencia. Estos cálculos son los que nos ofrecen la información más relevante sobre el impacto real de sus acciones, pero a su vez, también un conocimiento más profundo de las analíticas

Un aspecto muy importante sobre el retorno de la experiencia es que, no se trata de una métrica aislada y limitada, sino que requiere un enfoque integral, contemplando todo el recorrido del cliente y los puntos de contacto a lo largo del customer journey.

El Retorno de la Experiencia maneja diferentes métricas globales, como pueden ser, el valor de vida del cliente o la pérdida de estos. De igual modo, la experiencia influye en medidas más cualitativas, como las opiniones de los clientes sobre tu marca, servicio y productos.

Todas las “denominadas experiencias”, son elementos intangibles, difíciles de mostrar, pero que tienen un impacto directo en los negocios de las compañías. Tenemos infinidad de métricas que nos dan visibilidad sobre cuestiones específicas relacionadas con la experiencia del cliente o la experiencia del empleado como son; NPS (Net Promoter Score) o CSAT ([Customer Satisfaction Score](#)), pero ninguna de ellas, nos facilita de manera clara, una visión global de como impacta la experiencia que viven tanto los clientes como los empleados de una compañía.

no se trata de una métrica aislada y limitada, sino que requiere un enfoque integral

¿Como funciona el retorno de la experiencia del cliente?

El Retorno de la Experiencia se nutre de diversos elementos que “viven” en los ecosistemas empresariales y que se influyen entre si y que, entre muchos, destacan los siguientes:

- **Orgullo:** El compromiso emocional con el propósito y la estrategia de la marca
- **Influencers:** Embajadores de la marca internos y externos
- **Comportamientos:** Hábitos y acciones positivas fundamentales que definen la cultura, impulsan la excelencia y deben integrarse en la gestión del rendimiento.
- **Impulsores del valor:** Las fuentes clave de valor a los ojos de los clientes y los empleados.
- **Resultado:** Los resultados financieros producidos por un mayor Retorno de la Experiencia.

La idea detrás del Retorno de la Experiencia del Cliente es descubrir cómo estos elementos se alteran mutuamente cuando se realizan cambios. Una experiencia sencilla pero potente puede tener un impacto positivo en tus resultados.

Descubrir las conexiones entre los diferentes elementos requiere tiempo y esfuerzo, por lo que el retorno requiere la recopilación de datos, la comprobación de las hipótesis y el desarrollo de KPIs en los cinco elementos comentados.

A largo plazo, el Retorno de la Experiencia nos ayudará a descubrir los puntos de contacto con el cliente que necesitan mejorar y lo que ya estamos haciendo bien. Estas interacciones pueden ser en línea a través de interacciones digitales, por teléfono o en persona. ¿Realmente... se puede medir?

Pues... En el año 2019, la consultora PwC se centró en el ROX y ofreció un framework para medirlo en su Global Consumer Insights Survey. En este evento, PwC se focalizaba en la importancia de disponer de una visión global, en la que no solo tuviésemos en cuenta el denominado ROI y las métricas relacionadas con el cliente, sino que, además, se tomaran todas las métricas que nos indican tanto la satisfacción de tus empleados como la evaluación de los procesos internos.

Esta definición se convirtió en una métrica de rendimiento más compleja, que asume una posición integral y que evalúa los puntos fuertes, como aquellos que son más débiles, siendo estos los que se precisan solucionar lo antes posible. Para conseguir este efecto, tenemos que entrar en una revisión profunda, contemplando como se conecta la cultura de una compañía con los productos y servicios que esta ofrece.

¿Se consiguen beneficios tras medir el retorno de la experiencia?

Tenemos la experiencia de que, los clientes valoran la calidad y las experiencias consideradas “premium”, y están dispuestos a pagar más por ellas. Mimar este factor es uno de los pilares fundamentales para conseguir potenciar la fidelización y transformar al cliente en todo un “Ángel” de la marca.

Lo anteriormente expuesto, ya está en la estrategia de muchas compañías, pero, el siguiente paso que se debe abordar es, medirlo adecuadamente para desatar su potencial a nivel interno también. A través de la medición del ROX, una compañía que llega a conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles y, tendrá la capacidad de asumir mejores decisiones operativas. Este KPI otorgará una mayor agilidad y autonomía a la hora de crear el máximo valor en la atención al cliente, y, a su vez, permite ahorrar en tiempo y en costes gracias a las mejoras en la gestión.

Y... ¿a qué conclusión llegamos?

Con la creciente atención y foco en las experiencias de cliente y, muy especialmente en un entorno que se orienta hacia el mundo digital, poder medir el rendimiento que se genera, se está convirtiendo en parte nuclear de todo negocio. Los clientes y consumidores disponen en este momento de influencia sobre el negocio y pueden decidir si consumen o no.

En muchos casos, estamos viendo que el acto de ir a una marca en particular depende de una manera muy focalizada de la experiencia del cliente con esa marca. La buena experiencia que tenga el potencial consumidor hace que los clientes sean finalmente fieles a tu marca o no, por eso, el Retorno de la Experiencia es una métrica importante a tener en cuenta a la hora de hacer crecer, o incluso de lanzar, un negocio.

CUSTOMER CENTRICITY. ¿Y AHORA QUÉ?



Jorge Fernández Calle
Director Customer Experience
MAYORAL

Me pregunto qué repercusión han tenido las grandes teorías de Customer Centricity en los últimos 20 años, además de las típicas frases que todos hemos escuchado o dicho alguna vez. Frases como “Hay que ponerse en los zapatos del cliente”, “Hay que poner al cliente en el centro de la organización”, “Hay que dejar siempre una silla vacía en las reuniones donde se siente el cliente”, “Hay que crear desde el cliente” ...etc. Frases muy antiguas, que llevan mucho tiempo, super manidas y que todos conocemos, pero que aún no se están tangibilizando tanto como debería.

¿Y ahora qué? ¿Qué hay que hacer para pasar de los “Hay que” a la acción?

Una vez superada la etapa en la que hemos reflexionado y asumido la importancia de que el cliente esté en el centro de nuestras empresas y hemos pasado del egocentrismo de la empresa, de su negocio y de su producto para pasar a lo que necesita realmente el cliente y conectar con sus necesidades. Nos toca plantearnos qué está pasando,

cuáles son los obstáculos o que está faltando en las organizaciones para fallar en el cómo teniendo muy claro el qué.

Te cuento cómo una organización puede llegar a ser Customer Centricity identificando los principales retos a los que todas las compañías se tendrán que enfrentar si quieren aspirar ser Customer Centricity.

Si me pongo teórico, conceptualmente podríamos entender una estrategia Customer Centricity como una estrategia centrada en el cliente que tiene como objetivo poner a los clientes en el centro del negocio, para alinear sus productos y servicios con las necesidades de estos, y así ofrecerles la mejor experiencia posible y maximizar los beneficios de la compañía a largo plazo.

Como empresa, ¿Cómo podemos traducir la teoría en aspiraciones de compañía?

A alto nivel, lo que toda empresa con foco en Customer Centricity debería aspirar es a:

Entender al cliente de forma única y homogénea...
...disponiendo fácilmente de la información suficiente y necesaria para conocerlo...
...a lo largo de todo su Customer Journey, independientemente del canal por el que interactúe...
...y gestionar así, de forma personalizada y rentable, cada momento que vive con la compañía...
...sin olvidar conocer su experiencia para cumplir siempre sus expectativas.

y hemos pasado del egocentrismo de la empresa, de su negocio y de su producto para pasar a lo que necesita realmente el cliente

¿Ambicioso verdad? Cumplir estas expectativas de negocio supone asumir importantes retos que no todas las organizaciones tienen mapeado en su Roadmap estratégico.

¿Cuáles son estos retos que te pueden ayudar a subir de nivel en la relación con tus clientes?

Unificar la Visión de Cliente de la compañía

Una representación agregada, coherente y holística de toda la información conocida del cliente, tanto en negocio como en tecnología. Es necesario que toda la compañía entienda al cliente y utilice su información de la misma forma. Analizar el comportamiento de los clientes en el pasado para identificar y personalizar interacciones consistentes y coherentes en el futuro.

Pasar de gestionar procesos a gestionar momentos.

Un Customer Journey Global y Omnicanal como herramienta estratégica y táctica para analizar y entender el contexto de la relación con el cliente. Desde el back de la empresa, pasando por la capa visible del servicio y llegando hasta el back de cliente.

Desarrollar un modelo de gestión de clientes personalizado, eficiente y diferencial.

Generar conversaciones de valor con el cliente a lo largo de toda su relación con la compañía y funnel de conversión.

Generar vinculación con la compañía y convertir a los clientes en fans de la marca.

Anticiparse al cliente y dar respuesta a sus incertidumbres cumpliendo sus expectativas.

Diseñar un modelo de recogida de voz del cliente (VoC) que permita a la compañía medir, analizar y actuar en base a su experiencia.

Los indicadores que más valor añadido generan, tanto para el modelo de atención como para los departamentos más estratégicos de la compañía, son los experienciales, que se recogen a través de modelos de voz de cliente: indicadores cuantitativos y cualitativos, relacionales y transaccionales, que se generan a partir de conversaciones con el cliente.

Pasar del Customer Data al Customer Insight.

Aprovechar el potencial de los datos para poder mejorar

la experiencia de cliente y rentabilizarla. Sin una visión integrada de los datos de cliente, las marcas pierden oportunidades para mejorar la experiencia y la rentabilidad del cliente.

¿Cuáles son los Principios claves del Modelo de Inteligencia de Clientes?

- Poner el cliente en el centro
- Generar insights y orientarlos a la acción
- Saber identificar el dato crítico
- Automatizar todo lo que sea posible
- Garantizar la Calidad del Dato
- Modelo de Data Governance común

Usar la tecnología como medio para conseguir nuestro fin.

Identificar las necesidades tecnológicas acorde a la evolución del modelo de Experiencia de Cliente y acompañarte de las herramientas adecuadas teniendo en cuenta tu negocio y el ecosistema tecnológico en el que te encuentras.

Diseñar un modelo organizativo integral y estratégico.

Gobierno del modelo ordenado y flexible para garantizar el éxito. Para poder llevar a cabo la transformación a un modelo Customer Centricity, se deben disponer diferentes niveles de trabajo que desde la Estrategia permeen hasta la operativa diaria sin olvidar profundizar en el día a día para alimentar la estrategia.

¿Las claves para poder llevar a cabo todos estos retos y transformar el concepto de Customer Centricity en una realidad?

Confiar esta misión en un Departamento de Experiencia de Cliente independiente y transversal, apoyado por la Dirección General, que diseñe y lidere una estrategia de Customer Centricity con un Roadmap específico de transformación.

Como área que lidera esta transformación, involucrar al resto de las áreas de tu empresa en tu misión y visión: Recursos Humanos, Canales de Ventas, Marketing, Logística, etc. Si aún no los has hecho, deberás hacerle un hueco en la mesa a estos equipos. Y deberéis descubrir entre todos como transformar y nutrir una cultura que se transmita a la organización y a lo largo del tiempo.

Por último, recuerda que las expectativas, necesidades e intereses de los clientes están en continuo cambio, junto con el contexto que nos rodea... así que nunca los pierdas de vista si no quieres perder tu foco.

LEY DE ATENCIÓN AL CLIENTES, ¿DE VERDAD ES LO QUE NECESITA EL CLIENTE?



Susana Vinuesa
Responsable de Daños Materiales -
Convenios y Atte al Cliente
MUTUA MMT SEGUROS

En la exposición de motivos del Anteproyecto de **ley por la que se regulan los servicios de atención a las personas consumidoras y usuarias** que actúan en calidad de clientela, más conocido como Ley de Atención al Cliente, se nos indica que el objetivo de la Ley persigue es:

“Pretende mejorar los derechos de los consumidores al establecer para las empresas de los sectores de servicios de suministros de agua, gas y electricidad, servicios de transporte de viajeros, servicios postales, medios audiovisuales de acceso condicional y servicios de

comunicaciones electrónicas, la obligación de disponer de un sistema eficaz para facilitar información, atender y resolver las quejas y reclamaciones ágilmente.

- Persigue fijar un plazo máximo de un mes para que las empresas resuelvan las reclamaciones de sus clientes, y que la atención telefónica sea gratuita, ágil y personalizada.
- Se impedirá que el servicio de atención al cliente proporcione ingresos adicionales a la empresa a costa del usuario o sea utilizado para ofrecer otros productos al cliente.”

A priori, leída la exposición de motivos, solo se puede estar de acuerdo con el objetivo descrito en ella.

Pero una vez se continúa leyendo, surgen las dudas sobre si reglamentar de una forma tan taxativa el servicio de atención al cliente reportará realmente un beneficio a los usuarios de este.

Desde mi punto de vista, para poder evaluar si el servicio que se presta es o no óptimo debemos de fijarnos en más parámetros que el tiempo de que un cliente espera para ser atendido.

Según los requisitos establecidos en el Anteproyecto:

“El tiempo máximo de espera para el usuario desde la recepción de la llamada en el servicio de atención al cliente no podrá superar un minuto para más del 90 por 100 de las llamadas realizadas al servicio de atención al cliente.”

**surgen las dudas
sobre si
reglamentar de
una forma tan
taxativa**

Entendiendo que, como usuarios, a ninguno de nosotros nos gusta esperar de forma indefinida para ser atendidos, ¿es factible lo indicado en el texto? Para cumplir el requisito establecido, y desde el conocimiento que da la gestión un Call Center, lo primero será sobre dimensionar el número de agentes que han de estar en disposición de atender una llamada. Aún así, todos los que conocemos este sector sabemos de la existencia de “picos “en la actividad El anteproyecto no dice nada de cómo solventarlos y este es un punto fundamental en la atención al cliente.

Tener una tasa de atención del 90% no garantiza que la respuesta que se de al cliente sea buena.

Cuando un cliente contacta lo hace para realizar una consulta, una reclamación, resolver una duda, es decir recibir una respuesta bien sea una Administración pública o una Empresa del sector privado. Una respuesta que satisfaga su expectativa. No esperar a ser atendido es importante, pero lo es más que una vez atendido, seamos capaces de dar una respuesta completa.

Existen contact center que no llegan a la tasa de atención de 90% cuyo tiempo medio para ser atendido está por encima de los tres minutos. Dicho así parecería que estos contact continuamente recibiendo reclamaciones por su fallido proceso de atención, por su falta de gestión eficaz.

Nada más lejos de la realidad.

Los clientes prefieren esperar a ser atendidos. Y lo hacen porque saben que en una única llamada van a tener resuelta sus pretensión; estamos ante un close the loop : en una única llamada exponen su necesidad y obtienen la respuesta a la misma.

¿Qué ocurrirá cuando entre en vigor la nueva Ley de Servicios de Atención al Cliente y sus sanciones? ¿Se primará el cumplimiento de las ratios allí establecidas en contra de la calidad y la atención personalizada? ¿Cuál va a ser, bajo el paraguas de la Ley, la Experiencia del Cliente?

En mi opinión la mejor forma de atender a un cliente no es establecer límites de tiempo, obligatoriedad de llegar a una tasa de atención, establecer sanciones o

establecer tiempos medios de tratamiento de llamadas..., sino potenciar la calidad y la formación del personal que da el servicio, poner en valor a los profesionales que lo prestan.

¿Podrá ayudar la digitalización y la IA a la implantación de este cambio normativo? Efectivamente, ayudará, pero está por ver en qué procesos se podrán utilizar pues la nueva Ley cuando entre en vigor, establece el derecho a ser atendido por una persona y no por un bots con lo que procesos automatizados actualmente, habrán de dejar de serlo.

Lo cierto es que los contact center deberemos adaptarnos a las exigencias de la nueva Ley y para ello se habrá de:

- aumentar el número de agentes disponibles para dar cumplimiento a la atención en menos de tres minutos
- aumentar la inversión para realizar el cambio de estrategia en aquellos casos en los que todavía no lo era, poniendo al cliente en el centro.
- aumentar la formación de los agentes para que puedan dar solución a las reclamaciones planteadas por los clientes.

Otro aspecto para tener en consideración es la obligatoriedad de resolver las quejas y reclamaciones lo más rápido posible y nunca en un plazo superior a un mes.

Dentro del proceso habitual, el contact center recepcionará la queja/reclamación y no siendo en última instancia quien decidirá sobre ellas, no debería ver alterada su gestión por este cambio.

El reto para el 2023 será saber conjugar la excelencia en la atención y la generación de experiencias positivas, con una limitación establecida en una tasa del 90% y un tiempo de espera no superior a tres minutos-

DEL VERSO AL METAVERSO



Alejandra Revenga Sainz
Directora de Operaciones de NEXIAN

Cuando se planteó la posibilidad de realizar un artículo sobre la Atención al Cliente, aquellas palabras del insigne Lope de Vega, nacidas del reto de elaboración de un soneto, acudieron velozmente a mi mente. Por supuesto no vinieron a auxiliar, ojalá, sino a constatar la dificultad de la tarea, ya que se ha hablado tanto de la atención al cliente, de la experiencia cliente (CX), que pudiera parecer que los términos relativos, y por ende la propia experiencia, se ha ido denostando, incluso desgastando, pareciéndose más a un concepto teórico que a una práctica consciente en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

También me invadió la idea de que, dado que todos somos clientes, esta ardua tarea de encontrar la piedra filosofal del concepto “satisfacción cliente” lejos de ser algo complejo, debería ser evidente y lógicamente sencillo. Sin embargo, por propia experiencia como cliente, aún estamos lejos de la fórmula alquímica que nos asista y garantice el éxito de la búsqueda. O quizá no...

Hoy en día disponemos de multitud de indicadores de rendimiento y de desempeño, que van más allá de la percepción de las personas que atienden in situ; de hecho, son necesarios, ya que esa perspectiva de la presencialidad en los establecimientos está en proceso de extinción, solo hay que fijarse en que en 2021 los consumidores digitales se incrementaron en un 67%, con el consiguiente aumento de compras on line, cercano al 24% según el estudio de la empresa de marketing Webloyalti. Es verdad, aquella pandemia que hoy se me antoja tan lejana, prácticamente irreal, aceleró todo el proceso de digitalización previsto para los próximos 5-10 años, y los ciudadanos nos vimos “forzados” a adaptarnos, a atrevernos, y a lanzarnos a comprar, a comparar productos, empresas, servicios, a través de internet. Si esta osadía fue fruto de la necesidad de consumir, de la curiosidad por aprender, o del aburrimiento inherente al largo encierro, poco importa ya, supongo que simplemente la evolución nos alcanzó en pijama.

Es cierto, hoy tenemos los datos, sabemos las tendencias de los consumidores, si entran o no en nuestras publicaciones, si funcionan y cómo las campañas de marketing que lanzamos. Disponemos de algoritmos que nos encauzan, no vaya a ser que salgamos del camino que marca nuestras búsquedas on line, al fin y al cabo, estas fórmulas matemáticas, instrucciones y reglas definidas, computarizadas en los sistemas digitales que utilizamos, saben lo que nos gusta de verdad; eso sí, querido ser humano, olvidémonos de alcanzar nuevas cotas de descubrimiento, de la sorpresa de la novedad, de atisbar nuevos horizontes..., pero eso es otro tema que quizá abordemos en otro momento. Sigamos. Al alcance de un clic obtenemos un despliegue tal de

información que podemos realizar múltiples predicciones, variados análisis de comportamiento, que nos permiten, o permitirán, la creación de entornos idóneos para facilitar la mejor experiencia al cliente. Y esto, aparte de ser una gran ventaja para las empresas, es muy positivo para las personas, porque, admitámoslo, pasar de ser atendidos por los propietarios de un pequeño negocio, que cuidan con esmero y dedicación a sus clientes, a ser tratados en medianas y grandes superficies por personas que, en ocasiones, no tienen vocación de servicio, supuso un cambio importante en nuestra experiencia como clientes.

Por suerte, las empresas nos hemos dado cuenta a tiempo de la relevancia de las personas, y hemos recordado aquella sabiduría antigua del propietario de un pequeño comercio respecto al valor real de un cliente, por lo que dedicamos nuestros esfuerzos a su fidelización, con la potencia y los medios que proporciona la tecnología más puntera. Porque sí, hoy los clientes somos digitales, y las empresas aprovechan la inercia que marca el cliente. Según el informe Digital 2022, lanzado por Hootsuite y We Are Social, hoy en día somos 4950 millones de usuarios de internet en el mundo (62.5% de la población); centrándonos en local, los usuarios de internet en España somos el 94% de la población, ni más ni menos que 44 millones de ciudadanos, 44 millones de potenciales consumidores digitales que adquieren principalmente electrónica, moda, cuidado personal, hogar, mobiliario, juguetes, tiempo libre, y bricolaje, en este orden, según datos del informe anteriormente citado.

Con estas cifras, lo primero en lo que pienso es en la competencia. Con un cliente más preparado, más informado, más ágil, conocedor de su valor, por tanto, más exigente, la creatividad de las empresas, nuestra capacidad para sorprender, para innovar, para distinguirnos, para ser escogidos, es clave. No hablo de utilizar los avances tecnológicos y los últimos medios digitales, en estos tiempos que corren, chatbot, omnicanalidad, etc., se da por hecho. Ni siquiera hablo de la incursión de la tecnología 5G, la Inteligencia Artificial (IA), la Realidad Virtual (VR), la Realidad Aumentada (AR), o la Extendida (XR). Hablo de lo que podemos hacer para mejorar la Experiencia Cliente (CX) con todas estas herramientas. Parece que la segunda ola de la 5G, (sí, hay mercados como Australia, EEUU, y Corea del Sur donde ya ha superado el 15% de implementación en su población), va a ser el inicio de la habilitación para un Metaverso, aún en pañales, que va ganando adeptos precisamente por esa, tan humana, curiosidad, y por ese aumento de la exigencia, la ampliación de coberturas, la mejora de la seguridad, y una conducta eminentemente pragmática; siendo los usuarios 5G los que están dando los primeros pasos hacia la transición de servicios inmersivos en experiencias de Metaverso.

Con la 5G en expansión, está en marcha la habilitación del Metaverso, lo que facilitará que las empresas podamos diseñar nuestros productos y servicios basados en las experiencias e indicaciones individuales de los consumidores virtuales, controlando las variables de la naturaleza de estos, gracias a la información recogida en este universo que fusiona realidad física con virtualidad digital. Saber interpretar adecuadamente dichas variables nos dará una importante ventaja competitiva, y la responsabilidad de saber utilizar adecuadamente las tendencias detectadas y los algoritmos basados en datos para proporcionar, ahora sí, una excelente e impecable Experiencia Cliente.

HIPER-PERSONALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN Y SEGURIDAD EN EL FUTURO DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Marco Piña
Director Comercial NUANCE Communications

Cuando un cliente necesita soporte, no solo espera que sea rápido, sencillo y obtener la resolución de su problema. Además, valora - y cada día más - que su información personal esté protegida.

Este reto conlleva múltiples decisiones en las compañías y organizaciones públicas. ¿Qué servicios ofrezco por el canal telefónico, cuales de ellos automatizo, cuales intento digitalizar y cómo gestiono ese “customer journey” entre canales? Y así un largo etcétera.

Tanto si los usuarios son atendidos por una persona o bien en un autoservicio - bien con un voice bot o chat bot - sin necesidad de intervención humana los aspectos a considerar son múltiples.

A ellos le podemos sumar la incógnita sobre el nivel de mis usuarios a la hora de enfrentarse a un servicio digital o a un bot en mi canal telefónico ¿puede una persona con poca formación digital gestionar igual que un nativo digital? O mis clientes de valor son personas de mayor edad ¿perciben la digitalización cómo algo de valor?

Es complejo definir cuál es la dirección correcta; automatizar al máximo o fomentar una atención por personas. Cada una de ellas conlleva sus ventajas o inconvenientes. En ese sentido desde Nuance - ahora Microsoft - pensamos que lo más importante es “reducir los esfuerzos de los usuarios” , resolver sus problemas reales. Este hecho es lo que crea seguridad, satisfacción y fidelidad de marca.

Por este motivo anunciamos el pasado mes de Julio junto a Microsoft la solución Digital Contact Center Platform que busca “simplificar” las soluciones de Contact Center, algo que históricamente nunca había sucedido.

Si cualquiera de vosotros pensáis en el número de proveedores de tecnología que forma vuestro ecosistema del Contact Center, es fácil que sume más de diez compañías. Esto desde nuestro punto de vista no permite desplegar una estrategia de servicio adecuado ya que la complejidad tecnológica lo hace del todo imposible.

Pero vamos a centrarnos en los tres puntos del título de este artículo.

Hiper-Personalización

¿Qué queremos decir con hiper-personalización? Conlleva centrarse en quién es la persona que contacta con mi organización y para ello necesito disponer de elementos potentes de:

- CRM donde puedo gestionar al máximo la información de esa persona. Disponer de forma clara, bien estructurada y con indicaciones de KPI´s etc toda la información es clave.
- Dotar a los agentes de herramientas que optimicen al máximo la calidad del servicio - mejor información para resolver la consulta, qué otras opciones existen en función de ese problema, análisis de sentimiento en tiempo real para confirmar que el usuario esta percibiendo la atención cómo óptima serían sólo algunos puntos clave.

- Disponer de una solución conversacional que permita automatizar lo que tiene sentido automatizar intentando que esos “bot´s” puedan emular al máximo un diálogo cercano a lo humano en cualquier canal.
- Por último, soluciones que permitan confirmar que la persona es quien dice ser - hablamos de canales no presenciales y no podemos dejar este punto cubierto respondiendo preguntas sobre información personal.

Es por este último punto la razón por lo cual la seguridad biométrica de Nuance Gatekeeper en la plataforma de Microsoft Contact Center Platform es tan esencial: con la biometría, los centros de contacto pueden proporcionar una prevención de fraude inteligente y una autenticación de clientes rápida y sin esfuerzo.

Por qué la seguridad del Contact Center debe cambiar

Los métodos clásicos para verificar las identidades de los clientes dependen de la autenticación basada en el conocimiento, los PIN, las contraseñas y las preguntas de seguridad. Problemas asociados a este proceso:

- Es muy fácil para los estafadores robar, comprar o suplantar la información de los clientes, lo que les facilita ejecutar fraude en canales digitales.
- Los largos procesos de autenticación agregan complejidad al usuario y, a menudo, deben realizarse varias veces a medida que los clientes cambian de canal.
- Los clientes esperan que las marcas sepan quiénes son; no quieren sentarse a través de un interrogatorio para probar su identidad.
- Los clientes a menudo pierden u olvidan la información de autenticación que necesitan, lo que aumenta la sensación de frustración.

Por estas razones la seguridad biométrica es tan importante para ayudar a las organizaciones a proteger a sus clientes y su negocio.

Con la biometría, las organizaciones pueden realizar una autenticación rápida, precisa y sin fricciones mientras detectan rápidamente a estafadores y previenen el fraude.

Al unir biometría de voz, comportamiento y conversación (cómo suenan las personas, cómo se comportan y qué dicen) con factores no biométricos, un motor central de riesgo de IA puede realizar evaluaciones inteligentes de autenticación y riesgo de fraude.

Con estas tecnologías trabajando al unísono, las soluciones de IA en el Contact Center disponen de un conjunto de datos enriquecido para tomar mejor el “customer journey”.

Satisfacción del usuario

Con la autenticación biométrica, también es mucho más sencillo personalizar las interacciones con los clientes desde el principio; particularmente con la biometría de voz, los clientes pueden ser identificados y su experiencia adaptada en segundos mientras explican su necesidad a un agente o en un autoservicio conversacional (IVR).

Por ejemplo, Telefónica, la empresa de telecomunicaciones líder en España, necesitaba una forma de priorizar a los clientes vulnerables al comienzo de la pandemia, cuando los volúmenes de llamadas se dispararon. Usó biometría de voz para detectar a las personas mayores en función de numerosas características de voz y enrutarlas directamente a una línea de servicio prioritaria, ofreciendo una experiencia más personalizada para las personas mayores que dependen de Telefónica para mantenerse conectados.

También existe la oportunidad de crear experiencias más personalizadas para los empleados. Otro beneficio de la integración de los productos de Nuance y Microsoft es la integración entre Gatekeeper y Azure Active Directory. Los empleados de muchas empresas de todo el mundo utilizan Azure AD para iniciar sesión en sus cuentas todos los días, y eso será aún más sencillo mediante el uso de autenticación biométrica en lugar de nombres de usuario y contraseñas.

El Contact Center del futuro

Nuestra visión para el futuro del centro de contacto digital es aquella en la que la seguridad biométrica está integrada en todos los objetivos de las organizaciones con sus clientes para optimizar, personalizar y proteger cada interacción.

Al integrar nuestros productos en una sola plataforma, estamos dando vida a esa visión, capacitando a los equipos de soporte del cliente - o empleados - para ayudar de manera más efectiva. Y del mismo modo ayudando a “simplificar” los complejos ecosistemas de Contact Center en la actualidad disminuyendo costes y agilizando el lanzamiento de nuevos servicios en cualquier canal de contacto.

LOS RETOS DE 2023



Javier Llosá
CEO ODIGO Iberia

Pondremos dos ejemplos que lo demuestran. Sobre la mejora de atención al cliente: no resulta agradable que cuando llamamos porque tenemos un problema o una incidencia, intenten vendernos algo. Esto con la nueva Ley desaparecerá. Bien, punto positivo.

Y como ejemplo de que no se ha contado con el sector: si hay una incidencia masiva, es absolutamente imposible de cumplir, que te atienda una persona en menos de N segundos, ¡y en 24x7!. ¿Os imagináis que esto aplicase a las AAPP?

En todo caso, y en mi opinión, debemos ver estas nuevas regulaciones como una oportunidad de cambio y de mejorar la eficiencia en nuestros centros de atención al cliente. La tecnología para hacer cumplir (casi toda) la ley, existe, y no necesariamente tiene que suponer un incremento de costes. Pero nos está costando mucho aplicarla. Por ejemplo, todavía nos encontramos con IVRs infinitas, con flujos diseñados hace 20 años y que se migran de una versión de plataforma a otra. Sí, esto es cierto. Y lo sabes.

¿Y cuantas veces durante el último año nos hemos tenido que identificar más de una vez en una misma interacción? ¿Cuántas veces los sistemas van lentos y “disculpe por la espera”? ¿Cuántas horas al año nos cuesta esto?

Tampoco los canales digitales se están utilizando. Resulta que utilizamos los canales digitales

Bien, vamos a aventurarnos a escribir nuestros pensamientos sobre lo que nos puede esperar en 2023 en cuanto a la relación con nuestros clientes se refiere.

Tenemos varios acontecimientos de distinta índole a tener en cuenta. Empezaremos con las nuevas regulaciones en el sector: Ley de Atención al cliente, y Ley de Telecomunicaciones.

En cuanto a la Ley de Atención al Cliente, nos resultan obvias dos cosas. La primera es que el propósito es mejorar la atención al cliente, y la segunda es que no se ha contado con el sector en su redacción inicial.

“
debemos ver
estas nuevas
regulaciones
como una
oportunidad de
cambio y de
mejorar

masivamente en nuestros trabajos y en nuestras comunicaciones con familia y amigos, pero no con nuestros proveedores. ¿Por qué? Porque sabemos que al final tendremos que llamar por teléfono. La última interacción con el canal digital de turno es: “póngase en contacto con nuestro centro de atención al cliente en el número xxx-xxx-xxx”. Y vuelta a empezar. Identificate de nuevo y vuelve a contar tu problema. No existe continuidad entre canales. Pero insistimos, las herramientas existen, usémoslas.

El problema es que tardamos demasiado en adaptar nuestra multicanalidad a los cambios de hábitos que vivimos como clientes. Un sencillo ejemplo: Whatsapp tenía alrededor de 1.500 millones de usuarios a finales de 2017, y a final de 2021 más de 2.000 millones. ¿Cuánto hemos tardado en introducirlo en el ámbito empresarial? Teóricamente deberíamos haberlo hecho en 2017, hace 5 años, ¿no? Tardamos demasiado en desplegar lo que el usuario demanda, y cuando la hacemos, es un parche en nuestra plataforma sin ningún tipo de continuidad entre canales.-

En cuanto a Ley de Telecomunicaciones y sus modificaciones, entre otras cosas regulará las interacciones salientes para captación de clientes. Y nos parece estupendo. ¿En serio en el año 2022 necesitamos el outbound masivo para captar clientes? ¿Todavía comprando y quemando bases de datos? ¿Y qué tipo de cliente vas a captar? ¿Un cliente fiel o alguien que le compra a un desconocido que realiza outbound masivo? Con la cantidad de herramientas que tenemos de marketing no intrusivo, creo que podemos hacerlo mejor, y otra vez, la regulación de nuevo es una oportunidad.

Por último, tenemos esa crisis geopolítica mundial, con escasez de materias primas, crisis en las cadenas de suministro, inflación desbocada e impuestos disparados. Con esta situación, más que nunca deberemos ser si cabe más eficientes en nuestros procesos, apoyarnos en la tecnología y flexibilizar al máximo nuestros costes en función de la demanda, de forma que podamos adaptarlos a la situación cambiante.



Tardamos demasiado en desplegar lo que el usuario demanda

Para nosotros, este nuevo año va a suponer, otra vez, un año de retos. Aprovechemos los cambios regulatorios, la situación geopolítica mundial para hacer las transformaciones que necesitamos para continuar en el mercado. Si no lo hacemos nosotros, otro lo hará.

Y esto también incluye a las AAPP. Al fin y al cabo, aunque cautivos, la AP también tiene clientes. Y con una carga fiscal cada vez más elevada, al menos los clientes tendrán que percibir alguna mejora.

TECNOLOGÍAS CUÁNTICAS ¿ESTAMOS PREPARADOS?



Petri Alonso
Managing Director Sector Banca y Seguros
OESIA

La evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la necesaria exposición de los activos empresariales a un mundo cada vez más interconectado genera la necesidad de definir nuevas estrategias que permitan establecer sistemas y mecanismos robustos de protección de la información. Un claro ejemplo de ello es la **amenaza que presentan los ordenadores cuánticos, que han puesto en jaque el mundo de la ciberseguridad tal y como lo conocemos en la actualidad.**

La mayoría de los algoritmos criptográficos que protegen nuestros datos se basan en la descomposición, en factores

primos, de números muy grandes. Este método de protección, a primera vista sencillo, ha demostrado ser eficaz en las décadas anteriores ya que no se disponía de equipos con una capacidad de computación capaz de realizar dicha operación.

Sin embargo, dichos métodos criptográficos se ven comprometidos con la aparición de la computación cuántica. Este tipo de ordenadores hace uso de distintas leyes de la física cuántica para llevar a cabo operaciones muy complejas en un espacio breve de tiempo. Si bien es cierto que estos computadores suponen una amenaza real, aún se encuentran en fase de desarrollo.

La pregunta es: **¿cuándo se dispondrá de un ordenador cuántico completamente funcional capaz de romper estos algoritmos criptográficos?** Según fuentes, como Microsoft y NIST, se espera que el primer ordenador cuántico que ponga en jaque la criptografía actual salga al mercado en el año 2030. Ante esta amenaza, es necesario implementar nuevos métodos de seguridad ante posibles ciberataques cuánticos.

Actualmente, se están desarrollando dos protocolos de protección que destacan sobre los demás, uno basado en software: Post-Quantum Cryptography (PQC), y otro en hardware: Quantum Key Distribution (QKD).

Este método de protección, a primera vista sencillo, ha demostrado ser eficaz en las décadas anteriores

Los algoritmos post-cuánticos (PQC) consisten en una serie de algoritmos que, a diferencia de los actuales (como el RSA), no se basan en la descomposición de números en factores primos, y además, garantizan una protección segura de los datos ante la alta capacidad computacional de los ordenadores cuánticos. Se prevé que su estandarización comience durante 2023. Sin embargo, el gran problema de esta forma de protección es que no se puede garantizar, en un corto o medio plazo, que no se descubra también la forma de romper estos algoritmos.

Por su parte, la distribución de claves cuánticas (QKD) hace uso de las leyes cuánticas, tales como la superposición o el entrelazamiento para la creación y distribución de claves criptográficas. A diferencia de los algoritmos post-cuánticos, el QKD necesita equipos hardware especializados, por lo que supone un mayor coste y dificultad de implementación. A pesar de ello, este uso de la cuántica garantiza una protección 100% segura ante ciberataques de forma incondicional. Es decir, pese a los distintos avances de la tecnología y nuevos algoritmos de ataque que se puedan crear, la distribución de claves cuánticas seguirá siendo un método de protección seguro. Por todo ello, **el QKD apunta ser la mejor forma de protección en un futuro.**

Al igual que los ordenadores cuánticos, la distribución de claves cuánticas se encuentra en fase de desarrollo. Es cierto que hay fabricantes europeos que han sacado al mercado equipos QKD completamente funcionales, pero resulta necesario seguir trabajando en su mejora con el fin de disminuir costes y facilitar su uso. Es ahora cuando se debe invertir y probar esta tecnología con el fin de ganar la partida a la computación cuántica ya que se ha valorado y comprobado que, en varios sectores fundamentales, como la Banca, Administraciones Públicas, Aseguradoras, Instalaciones Críticas o el Sector Defensa se trabaja de forma constante con información muy sensible, permanentemente amenazada por ciberataques.



A diferencia de los algoritmos post-cuánticos, el QKD necesita equipos hardware especializados,

Por todo lo dicho, resulta necesario que las compañías que se desempeñan en estos sectores apuesten por las tecnologías cuánticas, en especial por la distribución de claves cuánticas, con el fin de poder garantizar a sus clientes que la información facilitada se encontrará protegida sin fisuras y de forma indefinida.

EMPLOYEE EXPERIENCE = CUSTOMER EXPERIENCE



Santiago Muñoz-Chápulri Oriol
Socio Fundador ON SOLUCIONES

En los últimos años, estamos escuchando el concepto de Employee Experience como una extensión del concepto Customer Experience aplicado a los colaboradores de una compañía. Tenemos ampliamente interiorizado que conseguir una Experiencia de Cliente memorable pasa por contar con colaboradores altamente implicados y comprometidos con el propósito y la estrategia de la compañía. El reto, en numerosas ocasiones, es llevarlo a la práctica y que esta intención no se quede en una mera declaración de intenciones.

Recordemos cuál es el concepto de Customer Experience. Pine y Gilmore lo describieron como la percepción de los servicios como eventos memorables a través de los sentidos, emociones, sentimientos, percepciones, evaluaciones cognitivas, participación, recuerdos, así como componentes espirituales e intenciones de comportamiento. Todo ello, a lo largo de un Customer Journey o Viaje del Cliente en un conjunto de Touchpoints o puntos de contacto entre el cliente y la compañía.

Todos estos conceptos, ya acuñados en 1998 en The Experience Economy, los conocemos y procuramos aplicarlos

en el diseño de nuestras estrategias de relación con nuestros clientes. Dedicamos departamentos, presupuestos y estudios en los que hacemos seguimiento de resultados, analizamos desviaciones y ponemos en marcha acciones de mejora.

¿Hacemos el mismo esfuerzo con los colaboradores? Veamos que existen muchos paralelismos.

COMPAÑÍAS CON PROPÓSITO

La marca de una compañía es algo más que un logo. Cada día es más evidente que atraer y retener clientes va más allá de la descripción de las prestaciones del producto o servicio que vendemos. El compromiso medioambiental, social y de gobierno corporativo (ESG) forma parte de lo que los clientes y consumidores tienen en cuenta a la hora de escogerlos. Lo mismo ocurre con nuestros colaboradores. Afortunadamente las nuevas generaciones han sido educadas en esta conciencia y no están dispuestas a trabajar en compañías que no dispongan de un propósito firme, más allá del beneficio de sus accionistas. Y el ejercicio de disponer de dicho propósito y compromiso ESG va más allá de una frase, un slogan o una pose. Es un acto de coherencia entre lo que decimos y sobre cómo actuamos para contribuir a la sociedad para dejar una huella en un mundo mejor. Y eso, los empleados, como los clientes, lo sienten (recordemos: "... sentidos, emociones, sentimientos, componentes espirituales...") y lo saben. Y detectan, de manera inmediata cuando esta incoherencia se produce.

EL MAVE

De la misma manera que existe un Customer Journey a través de múltiples Touchpoints, a lo largo de la vida del colaborador, existe un Mapa del Viaje del Empleado (MAVE®) por el que discurre su vida laboral. Desde el reclutamiento y visión que tiene de la compañía a través de los valores que desprende la marca, pasando por la selección, el proceso de contratación, la acogida, la formación, las oportunidades de desarrollo profesional, la retribución y restos de aspectos de las relaciones laborales, los mecanismos de reconocimiento e, incluso, la despedida.

Si en el Customer Journey, cuando queremos generar experiencias memorables, ponemos mimo, imaginación y atención en cada uno de los touchpoints... ¿hacemos lo mismo con los colaboradores? ¿Los definimos y los sistematizamos para que formen parte de una Experiencia Memorable del Empleado?

Crear experiencias memorables en los empleados es alcanzar ese paso más allá de simplemente prestar el servicio. No hay diferencias respecto a lo que hacemos con nuestros clientes. Si crear una experiencia memorable con un cliente de un hotel pasa por recibir a nuestro huésped en la habitación con una nota personal del director del hotel y una cesta de fruta (bajo coste, alto impacto), ¿recibimos a nuestros empleados con una nota del director general y una cesta de fruta en su puesto de trabajo el primer día que se incorporan?

Podemos poner infinidad de casos y ejemplos y daría para escribir un libro entero: cómo comunicamos nuestra marca como empresa responsable a la hora de buscar talento. Cómo damos el feedback en las entrevistas de selección. Cómo no dejamos ninguna candidatura sin acuse de recibo, cómo diseñamos un plan de acogida, cómo preparamos un pack de bienvenida, cómo comunicamos los cambios de horario o de condiciones, cómo abrimos nuevas oportunidades de desarrollo o cómo planteamos las acciones de reconocimiento. Incluso la etapa de despedida debe ser una experiencia positiva y memorable, con una adecuada entrevista de salida, recogiendo el feedback o comunicando adecuadamente los motivos de la desvinculación. El empleado que nos deja debe hablar bien de la compañía y de la marca empleadora.

Pero aparte de tener todas estas etapas del viaje del empleado definidas y establecidas de manera sistemática, hay un tema de **estilo y de cuidado de las formas**. Por ejemplo, en la puntualidad o la preparación a la hora de realizar una sesión de acogida de un nuevo colaborador por parte de un directivo. ¿Ese directivo llegaría tarde a una cita con un cliente importante? ¿Iría a visitar al cliente sin haberse preparado adecuadamente la reunión? Seguro que no. Si somos coherentes con el espíritu del Employee Experience, nunca deberían ocurrir estas situaciones cuando se trata de un empleado. ¿Verdad?

Y si es de manera sistemática, lo debe ser de verdad. Cubrir adecuadamente todas las etapas del viaje del empleado, no debe ser una actividad secundaria, que se realiza “cuando se tiene tiempo”.

RECURSOS HUMANOS COMO CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

La función del CXO (Chief Experience Officer) o del director de marketing de clientes está enfocada en la definición de esta experiencia de clientes, en diseñarla, en implantarla, en medirla y en poner acciones de mejora para seguir mejorando de manera continua. Esto lo tenemos

interiorizado y asumido como parte de nuestra cultura empresarial.

¿Y qué pasaría si la función de Recursos Humanos, la de captar y retener talento, siguiera las mismas pautas que utilizamos para captar y retener clientes? ¿No podemos pensar en un futuro donde, incluso, el Director de Marketing de Cliente y el de Recursos Humanos sean la misma persona? Imaginemos las consecuencias.

En este escenario, los empleados son un segmento más dentro de nuestra estrategia de segmentación. Diseñamos campañas publicitarias para comunicar los atributos de nuestra marca, tanto a los futuros empleados como a los actuales colaboradores. Reforzamos nuestros valores y nuestro propósito.

También diseñamos estrategias comunes para la creación del Customer / Employee Journey, planteando experiencias memorables en cada uno de los touchpoints de sus respectivos viajes. Hacemos estudios de mercado, focus groups tanto con clientes como con empleados. Lanzamos estudios y encuestas de satisfacción, analizamos el NPS, CSAT, el CES (Customer Effort Score) tanto en clientes como en empleados que, recordamos, son un segmento más de nuestra cartera de clientes. Quizá el más relevante.

Investigamos qué hace la competencia. Hacemos benchmarks, desarrollamos estrategias de retribución como hacemos estrategias de precios. Desarrollamos promociones. Organizamos eventos. Cuidamos nuestro posicionamiento en redes sociales...

Pasar de ser Administradores de Personal a ser áreas de Desarrollo de la Experiencia del Colaborador es en sí mismo un reto apasionante en el que tenemos la ventaja de que parte de ese camino lleva años trazándose desde la perspectiva del cliente. Aprovechemos ese surco ya trazado.

CONCLUSIONES

“Tratar a nuestros colaboradores como trataríamos a nuestros clientes”. El impacto que tiene esta premisa es enorme desde múltiples perspectivas: en la reflexión de nuestros compromisos de gobierno y nuestra conciencia de propósito, en la manera en que diseñamos nuestra estrategia de gestión y relación con los colaboradores y en cómo enfocamos las funciones tradicionales de las compañías que tienen relación con los empleados. Invitamos a la reflexión de dicho impacto porque, sin duda, un Experiencia de Cliente realmente memorable sólo es factible desde compañías coherentes con el propósito y la relación con sus empleados.

¡MUERTE A LOS BOTS!



Miguel Angel Carrasco
Director Servicio al Cliente B2B ORANGE
España

Vuelvo a ser invitado a contribuir en este entorno privilegiado de cada año (quizá después de esto ya sea la última vez 😊) y lo hago nuevamente con un espíritu “contrarian” que no busca otra cosa que mover a la reflexión sobre asuntos teóricamente asumidos como evidentes en nuestro negocio.

Odio los “bots”.

Creo que no nos hacen ningún bien a los que luchamos día a día por mejorar la relación con nuestros clientes. Tienen muchísimas connotaciones negativas de las que es muy difícil abstraerse, y que hacen empezar cada interacción con gol en contra y teniendo que remontar. Y no es una reacción de la famosa hipótesis del “valle inquietante”, sino una realidad a la que, a veces, nos negamos a mirar de frente.

Desde el punto de vista del cliente, **no conozco a nadie que quiera que le atienda un bot antes que una persona**. Como no conozco a nadie al que le “pongan” las IVRs. Si pudieran evitar a ambos lo harían. Son considerados como algo inflexible, todavía difícil de tratar y de hacerse entender,

faltos de matices, ajenos a la ironía y formas de expresión complejas, “fríos y calculadores”... 😊. Y es un sentimiento muy arraigado. Hasta el punto de que, a veces, cuando queremos dar un servicio premium, lo primero que se nos ocurre es quitar el bot o la IVR y dejar el acceso directo a agente (¿os suena?). Yo me atrevería a decir que la gente que interacciona con un bot de buen grado lo hace únicamente porque sabe que hay un humano detrás “al rebote”. Sólo pensad la sensación de alivio que sentís cuando un bot os dice: “creo que un agente sabrá resolver mejor tu pregunta” 😊.

Desde el punto de vista de la Empresa parece un elemento con difícil encaje si se quiere focalizar en la fidelización de su base de clientes. Complejos a la hora de empatizar con ellos y un desafío para aquellas Compañías que quieren basar su relación en la cercanía, la comprensión de las necesidades, el sentirse escuchado... aspirando a un posicionamiento “más humano”. Marcas premium, muchas con diferencial de precio, que quieran diferenciarse de alguna manera por el servicio que prestan, tienen un reto en su implantación. **Nadie se siente “cuidado” por un bot.**

Ya sé, sin embargo, que los bots son eficientes, ayudan a industrializar el servicio, eliminan tareas penosas y repetitivas, así como interacciones de poco valor (casi siempre poco valor para la empresa, claro) o muy sencillas, nos permiten desambiguar y enrutar las necesidades apropiadamente, y evitan un aumento desproporcionado de los costes que no podemos

los bots hacen
empezar cada
interacción con
gol en contra y
teniendo que
remontar.

/queremos soportar y que nos permiten invertir en la mejora de la calidad vía especialización o entrega de servicio 24x7 de manera asumible. Pero a todo esto creo que, como decía Delibes: “La máquina ha venido a calentar el estómago del hombre, pero ha enfriado su corazón”.

Estoy en contra del uso grosero de los bots que envuelven al cliente en bucles interminables, que hacen trabajosa la comunicación, que quitan espontaneidad a la relación, que obligan a ir por un camino estándar y complejo, que ocultan a las Compañías tras un muro de “incomprensión automática”. Y veo un gran riesgo de que su explotación extendida arruine su futuro y los convierta en canales de los que el cliente haga todo lo posible por huir. Hemos de hacer todo lo posible por evitar que sean los nuevos “memes” de la mala atención.

Estoy a favor de los **“Solucionadores automáticos Soportados” (SaS)**.

Su misión es ayudar a los clientes a realizar transacciones fáciles u obtener información directa. Están siempre soportados por una segunda línea de agentes y pasan el control tan pronto como se dan cuenta de que algo no marcha como espera el cliente (y lo hacen rápido, nada de “perdone no le he entendido, puede repetir”). Conocen a cada cliente y le ofrecen lo que suele pedir antes de que lo haga. Dan soporte a los agentes para hacer más fácil y rápido su trabajo. No aspiran a resolver dudas complejas, no se interponen entre el agente y el cliente ni se construyen para “frenar” y “absorber” contactos.

Además, los SaS actúan muchas veces en la “retaguardia” como soporte de los agentes. Un agente llama a un SaS que realiza una serie de tareas en las que el agente no aporta valor. Cuando termina recupera el control y prosigue con la tarea de atención sin que nadie se dé cuenta. Ahí sí. Se convierten en una herramienta más, como la calculadora o el bloc de notas.

Y hay otra variante de los SAS que son los **“Personalizadores Proactivos automáticos” (PPas)** que nos permiten cubrir algo que siempre creímos que estaba destinado a las personas de forma automática y eficiente. Cuando hablamos de “trato personalizado” en la atención a clientes de valor (una de las primeras ideas con las que un cliente identifica la atención perfecta) siempre tenemos la aspiración de que a un cliente lo atienda siempre el mismo agente. Se produce así una vinculación entre ambos que hace al cliente sentir que alguien le conoce, vela por su bienestar, y se preocupa y

ocupa personalmente de resolver todas sus necesidades. Y esto es bueno para el negocio. El problema es que es caro. Y si queremos que se cumpla esta asignación en más de un 50% de las ocasiones..., muy caro. Los PPas vienen a “democratizar” este tipo de atención. Se benefician de la evolución del mundo del dato y del mayor conocimiento que tenemos hoy en día de nuestros clientes, y son capaces de contactar con ellos “haciéndose pasar” por sus agentes personales de manera que ahorran tiempo de gestión y de operación. Así son capaces de contactar periódicamente para asegurarse de que los clientes tienen todo lo que necesitan, preguntan tras una incidencia si todo está correcto de nuevo, se preocupan de cómo le ha ido a nuestro cliente tras un contacto con un agente distinto al asignado por problemas de ocupación, dan la seguridad al cliente de que estamos al corriente de sus interacciones enviándole periódicamente un status de las mismas...etc., y todo en un entorno conversacional. Todas son acciones que contribuyen a la construcción y entrega de un servicio “personal” e individual que podremos permitirnos gracias a los PPas.

Los PPas sólo necesitan de soporte humano cuando el cliente responde y tiene una necesidad que ellos no pueden resolver en su rol de SaS. Reciben la petición y la pasan al agente personal de ese cliente, que retoma la interacción sin solución de continuidad. Además, toda esta función se hace de manera más fácil y operativa si la montamos en un canal “messaging” asíncrono, aunque podría hacerse también en el canal voz con ciertas limitaciones debido a la sincronización.

No estoy reivindicando que haya que prescindir de los bots, al contrario. Tampoco que haya que engañar al cliente diciendo que no son lo que son. Eso nunca. **Hay que trabajar para hacerlos transparentes durante la interacción de forma que se humanice el servicio.** Puede que con ello no parezca que “eficientamos” todo lo que podríamos, pero seguramente sea porque no estamos midiendo correctamente la eficiencia. No sabemos hacer bien los Business Cases. Que diez clientes parezca que interactúen con un bot y terminen la conversación no quiere decir que el bot les haya solucionado su necesidad.

No he escuchado todavía a ningún cliente decir: “me he cambiado de compañía porque en la nueva me atienden bots en lugar de personas” ... Debe ser por algo 😊.

ANTICIPACIÓN, SIMPLIFICACIÓN E INTERACCIÓN: TENDENCIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA NO PERDER DE VISTA ESTE 2023



Noelia Lázaro Fernández
Marketing Manager at Packlink, Simply
Shipping PACKLINK

Al igual que las formas de consumo evolucionan y varían con el tiempo, los gustos y tendencias de los clientes también están en constante cambio. Es por ello que las organizaciones han de ir de la mano con los consumidores y saber escucharlos para compartir su experiencia, necesidades, expectativas y preferencias. Descubrir cómo percibe el cliente sus servicios e identificar cuáles serán los próximos desafíos y oportunidades, serán la palanca para poder mejorar la experiencia de las empresas tanto en sus departamentos de Atención al Cliente como en su servicio para garantizar el mejor trato.

Customer Service o Atención al Cliente es un área cada vez más relacionada con la calidad y experiencia y engloba todos los servicios prestados al cliente en cualquier etapa de su proceso de compra. Según los últimos datos ofrecidos por la plataforma CRM HubSpot, un 47,1% de los consumidores encuestados en España y Latinoamérica están satisfechos con el servicio de atención al cliente que reciben por parte de las compañías de su país y tan solo un 16,8% están muy satisfechos.

Estos datos hacen plantearse a plataformas de eCommerce y compañías, que la evolución de este departamento debe ir ligada a una evolución tecnológica que permita satisfacer al usuario. Más allá del soporte telefónico, se ha de prestar un enfoque omnicanal que dé un servicio más eficiente para los agentes y simplifique los procesos.

Desde Packlink, plataforma líder en soluciones logísticas online, el cliente es nuestra razón de ser y esto es un objetivo que está interiorizado en todas las áreas de la plataforma. El cliente es quien mueve todo y saber qué es lo que quiere es fundamental.

Además, desde Customer Service se hace siempre un sobreesfuerzo “como defensores de los usuarios”, enfocado, principalmente, a un buen servicio al cliente en el momento en el que este entra en contacto con el departamento.

**El cliente es
quien mueve
todo y saber qué
es lo que quiere
es fundamental**

El centro es el cliente y esta es nuestra filosofía de ser. Por ello, en Packlink nos basamos en cinco pilares o tendencias fundamentales que ligen la experiencia personal del cliente con los servicios que nuestro Departamento de Atención al cliente puede ofrecer:

- **Interacción.** La interacción con el cliente es una práctica fundamental. El usuario recibe sobreinformación que, en muchas ocasiones, da lugar a confusión, por ello, la interacción es clave para evitar cualquier equivocación. Desde este punto, la comunicación interna dentro de la compañía ayuda también a mejorar la interacción externa.
- **Simplificación.** Las cosas han de ser fáciles desde un principio. La política de Packlink se desarrolla en base a simplificar todas las comunicaciones. No simplificar provoca el enfado o la decepción del cliente, las alternativas han de ser simples. Además, la empatía también es clave en este proceso de simplificación.
- **Anticipación.** Adelantarse a los problemas de los clientes también es otro de los objetivos principales, ya que, en muchas ocasiones, las soluciones no llegan tan rápido como deseamos. El cliente ha de confiar en la marca y, por tanto, se ha de responder anticipadamente con independencia a los problemas que puedan surgir con el resto de los proveedores.
- **Automatización.** La automatización de los problemas se puede lograr mediante el uso de diferentes herramientas de escucha al cliente. Además, la personalización del usuario también es clave para lograr la cercanía y confianza de este. En este sentido, desde la plataforma también se lleva a cabo el uso de protocolos de escalado, los cuales dan feedback y buscan las mejores soluciones.
- **Digitalización.** El uso de la tecnología es algo esencial. Las herramientas actuales ayudan al crecimiento y, por tanto, generan satisfacción en el cliente. Desde Packlink, contamos con distintas herramientas para analizar los comentarios y sentimientos del cliente, así como el contenido de las solicitudes y la frustración de estos.

Asimismo, el departamento de Customer Service también tiene que ser autocrítico y compensar a los clientes cuando las cosas no salen bien. En Packlink, hemos elevado nuestra satisfacción por encima de siete puntos. Para ello, ha sido clave el hecho de contar con un equipo humano que se implica en su trabajo y hace

marca, eleva también la satisfacción del cliente, junto con la tarea de estar siempre actualizados.

Es primordial también dar respuesta al cliente en 24 horas y actualizarlo máximo cada 72 horas. Aunque el incidente no esté resuelto, siempre hay que dar respuesta y mantener informado al consumidor en todo momento.

Tendencias generales del Customer Service 2023

Si bien desde Packlink y la mayor parte de los eCommerce la interacción por parte del cliente y su proactividad serán los factores más importantes en todos los ámbitos. Existen otras tendencias previas que seguirán teniendo repercusión en el próximo año:

- **Live Commerce.** Pese a que es un fenómeno aún poco conocido, se prevé que este alcance su auge de cara a 2026. Se trata del uso de plataformas en streaming para vender productos o servicios.
- **Cookieless.** La eliminación de las cookies a terceros se convertirá en una tendencia de cara al próximo año, usando esta como una fuerte herramienta de publicidad digital.
- **Internet of behaviours o Internet del comportamiento.** Esta herramienta busca ofrecer experiencias personalizadas, entendiendo las preferencias, patrones de comportamiento o gustos del consumidor para influir en él lo máximo posible.
- **Inteligencia artificial.** El uso de la inteligencia artificial aplicada a este sector proporciona ventajas tanto para el usuario como para la compañía. La inteligencia artificial abarca de por sí algunas cuestiones a puntualizar para sacar el máximo rendimiento posible a esta herramienta tecnológica de cara al futuro del sector: análisis de datos, omnicanalidad, IVR o respuesta interactiva, uso de herramientas de medición de satisfacción.

Estas tendencias ya aplicadas en muchos sectores, forman parte de la evolución en las formas de consumo por parte del usuario, donde priorizar sus necesidades y preferencias, ayudándolo a hacer su proceso de compra más simple harán posicionar a la compañía intermediaria como líder en su trabajo de Customer Service. Asimismo, la aplicación del uso de herramientas digitales o de nuevos fenómenos sociológicos aplicados al consumo harán que la Atención al Cliente sea un departamento líder y de gran utilidad en cualquier compañía donde tenga presencia.

NUEVOS CONTEXTOS, NUEVAS FORMAS DE HACER



Raquel Serradilla

Head of Strategic Partnership
Spain&Portugal PALANTIR TECHNOLOGIES
Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

Una de mis grandes obsesiones en el campo profesional ha sido la de ayudar a los directivos a tomar decisiones con criterio en el campo tecnológico, intentando, en la medida de lo posible, utilizar un lenguaje asequible al alcance de todos. En tecnología, se tiende a utilizar terminología de difícil comprensión. Si a eso le añadimos la tendencia a hacer las cosas complejas (parece que si el tema no es complejo pierde valor), la toma de decisiones se convierte en un auténtico dolor de muelas.

Aunque parecía que la democratización de la tecnología iba a acabar con esta realidad, el día a día ha venido a

demostrar que no. Desgraciadamente, seguimos utilizando un vocabulario que sólo está al alcance de unos pocos. Es por ello que me aventuro a escribir este artículo que espero pueda ser entendido por cualquier profesional.

El principal objetivo de cualquier compañía que desarrolle aplicaciones es que el desarrollo resultante sea fácil de mantener, flexible y capaz de hacer frente a los aumentos repentinos de la demanda sin que ello le suponga un agujero en su cuenta de resultados.

Afortunadamente, la tecnología ha evolucionado para que esto sea posible. A través de este artículo, quiero acercar al lector al mundo de las **arquitecturas basadas en eventos y micros servicios**. Una arquitectura de la que, si bien, se viene hablando desde hace tiempo, está adquiriendo más y más relevancia, en parte impulsada por el creciente uso de dispositivos conectados (por poner números al tema, se estiman tasas de crecimiento anuales cercanas al 20% en los próximos años) Una arquitectura que bien entendida e implementada, te coloca en una posición más que competitiva frente a tus iguales cuando lo que buscas es adaptabilidad y escalabilidad en tiempo récord.

En ingeniería de software, una de las arquitecturas más utilizada de todos los tiempos, han sido las arquitecturas **monolíticas**: una hilera de código que en contextos estáticos nos aportaba muchas ventajas. Pero, ya no estamos ahí. El simple hecho de que una sola aplicación concentre toda la funcionalidad de origen y las subsecuentes adiciones trae consigo costes de propiedad importantes que a medio y largo plazo no son asumibles. Además, al tratarse de un código único, cualquier modificación, por pequeña que sea, afecta a la totalidad. Te suena ¿verdad? Llevándolo a un contexto cercano, ¿te imaginas que toda la web de Amazon dejase de funcionar porque el proceso de envío de emails de notificación da errores?

Nos encontramos situaciones en las que agregar una nueva funcionalidad o incluso corregir errores existentes en esta arquitectura podría llevar meses en completarse. Ahora entiendes por qué las soluciones tecnológicas que fueron punteras en su

momento pierden tracción al no poderse adaptar a los tiempos actuales donde la velocidad es la clave.

Antes de entrar en harina, debemos entender bien qué son los microservicios y qué son las arquitecturas dirigidas por eventos. *Una arquitectura basada en el microservicios se rige por la filosofía del divide y vencerás. Está formada por varias aplicaciones más pequeñas que trabajan juntas para lograr el objetivo principal. Cada uno de estos componentes es capaz de funcionar por sí solo. Sin embargo, es el trabajo conjunto lo que marca la diferencia.*

Una arquitectura dirigida por eventos es aquella que ayuda a tu aplicación a adaptarse a circunstancias cambiantes. Imagínate que de repente sufres una avalancha repentina de tráfico hacia tu aplicación. Son situaciones que se están viviendo a más y mayores. Pues bien, tu aplicación debería poder reaccionar adecuadamente a este cambio.

Cuando estas dos arquitecturas se unen, el resultado es una aplicación que, no sólo es modular, sino que también tiene una elevada adaptabilidad y escalabilidad.

Aterrizándolo a un ejemplo cercano, Google Maps. Todos lo hemos usado como navegador para dirigirnos de un lugar a otro. A simple vista, podría parecer que es una sola aplicación con muchas funcionalidades. Sin embargo, utiliza una arquitectura basada en eventos y microservicios.

En Google Maps, tenemos la funcionalidad principal que determina la ruta más rápida desde el punto A al B, además de otras muchas funcionalidades. La navegación por voz en sí misma, puede ser un microservicio independiente.

Mientras conducimos, podría darse el caso en el que llegados a un punto el mapa, nos desvíe. Esto puede deberse a alguna congestión de tráfico en la ruta por la que viajamos. Un microservicio independiente está supervisando la ruta que seguimos, tan pronto como detecte una ruta alternativa más rápida se activará un evento que indicará al servicio principal, que se redireccione a la ruta más rápida. Este tipo de arquitectura ayuda a reducir la carga de un solo servicio.

Un estudio reciente realizado por OREILLY viene a corroborar que muchos de los incumbentes en la industria del software están sufriendo, intentando adaptar sus soluciones a arquitecturas más livianas y alineadas con la nueva realidad. No es casualidad que empresas como Amazon, Netflix, Bestbuy, Spotify, Uber .. hablen maravillas de lo que ha supuesto para ellos el pasar a estas arquitecturas.

Para entender mejor qué ha desencadenado este movimiento echemos un vistazo a los beneficios que obtenemos al usar esta arquitectura.

- (1) **Mantenimiento:** al dividir una sola aplicación monolítica en varios microservicios, resulta muy fácil mantener el software, agregar nuevas funcionalidades.
- (2) **Baja latencia:** la latencia es clave cuando hablamos de conexiones a internet y de tiempo real. La carga distribuida, ayuda a reducir la latencia general de tu aplicación, con lo cual los tiempos de respuesta se reducen tremendamente.
- (3) **Adaptable:** Esta arquitectura ayuda a crear software que cambia según las situaciones, en tiempo real. Aumenta así la sostenibilidad de la aplicación evitando caer en la obsolescencia.

Alta escalabilidad y disponibilidad: Con esta arquitectura, escalar tu software para manejar más tráfico es más fácil. Cuando se trata de disponibilidad, esta arquitectura pasa por la izquierda a las arquitecturas tradicionales.

Son muchas las organizaciones que han comenzado a avanzar hacia la arquitectura de microservicios debido a los numerosos beneficios que tiene. Tener un software con alta sostenibilidad y altos niveles de adaptabilidad ciertamente ayuda a aumentar los ingresos y a reducir costes a medio y largo plazo, al tiempo que respondes a las necesidades cambiantes de un mercado cada vez más exigente.

La clave, como siempre, es hacerse con un buen compañero de viaje que disponga del conocimiento y la actitud necesaria para hacer llevadera esta transición.

RETOS JURÍDICOS Y TECNOLÓGICOS PARA ENCARAR UNA DÉCADA DESAFIANTE



Manuel Triana Alonso
Responsable de LOPD y Buenas Prácticas PLUSCONTACTO

Tras el invierno de 2022 y el inicio del fin de la pandemia, anticipábamos el futuro con cierto optimismo. No contábamos con que los cisnes negros como los meteoritos, traen consigo acontecimientos de cola que, sumados a nuevos eventos inesperados, pueden definir el futuro de una década. Una nueva guerra fría a raíz del conflicto en Ucrania, una inflación descontrolada y la amenaza de una recesión económica. No es agradable aceptar que, posiblemente, vamos a pasar por años complicados; pero aceptarlo siempre es el primer paso para confrontarlos. Y las empresas, sustentadoras del trabajo de tantas familias, tenemos la obligación de tomárnoslo muy en serio. Nosotros, desde PLUSCONTACTO, como contact center especializado en Fundraising somos bien conocedores de

la realidad social que está viviendo el país y las enormes dificultades por las que muchos colectivos vulnerables están pasando. En este sentido, podemos intuir que no será de extrañar que las nuevas realidades sociales que se aproximan afecten tanto a empresas como a clientes.

A nivel práctico, como sector, tenemos un buen número de retos inmediatos a los que hacer frente en 2023; principalmente nuevas regulaciones jurídico-organizativas y crecientes necesidades tecnológicas:

- **Compliance y Consumo:** Para principios y mediados de año, se espera la aparición de dos nuevas regulaciones que requerirán de un amplio desarrollo organizativo: la **Ley de Servicios de Atención al Cliente**, específica para nuestro sector, junto con la **Ley de Protección del Informante**.

Con respecto a la primera, ni que decir tiene que va a suponer la readaptación de gran cantidad de procesos productivos y tecnologías utilizadas; al tiempo que, por qué no decirlo, puede posibilitar la aparición de nuevas líneas de negocio. Actualmente, y en gran medida gracias al gran trabajo de la AEERC, existen más de 300 enmiendas a esta Ley, cuestionando disposiciones tales como el plazo de 6 meses para adaptarse a la norma, la exclusión del ámbito de la Ley de los servicios de atención al ciudadano de la Administración Pública o la falta de diferenciación de cara a gestionar quejas o consultas; entre otras.

Con respecto a la segunda, la Ley de Protección del Informante va a requerir la creación de verdaderos “microsistemas” procesales: idealmente, un equipo que reciba y gestione las denuncias, otro que realice las investigaciones y recoja las pruebas necesarias, y, finalmente, un órgano o comisión que resuelva sobre el procedimiento iniciado. Y para revestir dichos equipos, será necesario contar con nuevos perfiles profesionales o reasignar las responsabilidades de los ya existentes. Más todavía, considerando, desde el lado de la “cantidad”, ya que nuestro sector es muy intensivo en lo relativo al tamaño de las plantillas; un número importante de instancias presentadas tanto por el personal de la empresa, como por

exempleados. Por el lado de la “calidad” y variabilidad de las instancias, no debemos preocuparnos en la misma línea que lo harán sectores regulados. Eso sí, al ser estas empresas una parte importante de nuestros clientes, sus propios procesos de auditoría, cumplimiento y adaptación a la norma nos afectarán en segundo término.

- **Tecnología y ciberseguridad:** La relación entre los sectores productivos y la ciberseguridad casi siempre se ha podido resumir en 3 posiciones para las empresas: o es un asunto radical y diario para ellas, e insisten en explicar sus bondades ante las demás; o asienten sosegadamente con la cabeza, conscientes de su necesidad e importancia en el largo plazo; o escuchan comentar sobre el asunto en respetuoso silencio (“sí, bueno, tenemos; algo tenemos) Esto va a cambiar, por necesidad, de cara a los próximos años; convirtiéndose en uno de los temas centrales. En el nuevo panorama internacional, la ciberdelincuencia no solo va a ser una forma muy eficaz de espionaje industrial, no solo va a seguir siendo un delito enormemente rentable; va a ser el arma más utilizada por los bloques y alianzas en el contexto de una nueva guerra fría.

Podemos pensar que nuestra industria, no es parte de sectores estratégicos o muy regulados, teniendo un riesgo no muy elevado. La realidad es que eso no es cierto. Los datos que manejamos no pueden considerarse datos de carácter especial en su mayoría, pero sí constituyen volúmenes muy grandes. Y no olvidemos que comercializamos productos o prestamos servicios de atención al cliente para esas empresas estratégicas; usando los datos de sus propios clientes: banca, seguros, telecomunicaciones y energéticas, entre otras. Si ellas, empresas altamente tecnificadas, han sufrido y sufren ciberataques; nuestras empresas no terminarán esta década sin saber lo que es hacerlo con más frecuencia e intensidad que hasta el momento.

Con este panorama, no es casualidad que se haya aprobado un nuevo **Esquema Nacional de Seguridad** a mediados de 2022, obligatorio para el sector público; o una nueva revisión del **estándar internacional de la ISO 27001**. Aunque los cambios no son muy profundos, sí que establecen un nuevo punto de partida donde la ciberseguridad empezará a ser un elemento principal bien por exigencias de los poderes públicos (incluyendo a

los europeos), bien por exigencias contractuales de nuestros mismos clientes.

- **Derecho laboral, constitucional, sociedades y derecho concursal:** La combinación de inflación y subida de tipos de interés, está provocando importantes problemas dentro de las empresas: para la plantilla supone la pérdida de poder adquisitivo, lo que se traducirá en reclamaciones sobre los salarios y mayor presión sindical; y para la propiedad de la empresa, complica la solicitud de préstamos y la inversión interna, o, peor, la refinanciación de deudas pasadas.

En términos prácticos, esta inestabilidad se ha sumado con los retrasos derivados de la pandemia, y ha vuelto a posponer por enésima vez la firma del Convenio Colectivo. Ambas posturas tienen difícil reconciliar las necesidades salariales con los riesgos por la pérdida de liquidez y financiación. Veremos qué avances tenemos en las próximas semanas.

Pese a todo, no podemos decir que la miríada de nuevas regulaciones en materia laboral de 2022 no haya incrementado ciertos niveles de protección laboral a favor de las personas empleadas: por ejemplo, a través de **Ley de Igualdad de Trato o la Ley Orgánica de garantía integral de la Libertad Sexual**. Además, encontramos proyectos que, bien hayan sido definidos por una Ley previa, bien hayan sido implantadas voluntariamente por las empresas, han mejorado notablemente las condiciones laborales del personal trabajador: teletrabajo, conciliación familiar, beneficios sociales, igualdad, riesgos psicosociales, contratación indefinida, jornada completa, adaptaciones de jornada, etc...

Finalmente, la aparición de una nueva **Ley Concursal en 2022** viene a confirmar las sospechas sobre el futuro económico: se anticipa un aumento de las solicitudes de concursos y quiebras; o previo a esa situación (si hay suerte) las colas en notarios y registros mercantiles para declarar fusiones, absorciones u otras operaciones societarias defensivas.

Como conclusión, por lo tanto, vienen retos complejos por delante pero sabiendo que esto es así, anticipándonos y preparándonos adecuadamente, estamos convencidos de que, una vez más, juntos lo superaremos.

CONTACT CENTERS ¿Atender o Cuidar?



Javier Ontiveros
CEO de QUID QUALITAS

Los temas relacionados con la experiencia de cliente han florecido y se han convertido en un “must” en las organizaciones de la segunda década del s. XXI. No es un tema nuevo; el flujo, camino (viaje/journey), interacciones y finalmente la “experiencia de cliente” son conceptos que empezaron a ver la luz a finales de la década de los 80, y paulatinamente han ido creciendo hasta alcanzar una importancia tal que se han hecho imprescindibles en la mayoría de los sectores de negocio.

Partiendo de un modelo estratégico intuitivamente claro, que es posicionar al cliente en el centro, se trata de definir, impulsar y promover, modificar, actualizar etc. y si es posible, innovar en todos los aspectos que conlleva

cada uno de los puntos de interacción y/o atención al cliente. Por tanto, el marco de actuación se expande hacia todas las áreas de la compañía, que amparan: procesos y/o modelos de operación, protocolos, tecnología, espacios y por supuesto personas, cultura, etc.

En este escenario de actuación, se hace imprescindible un viaje de Transformación Cultural de la empresa, que facilite el desarrollo del talento interno no solo centrándose en las denominadas “competencias duras”, sino hacia otros aspectos clave como la empatía, la orientación a la “escucha activa”, la colaboración, la co-creación, la proactividad, etc., que se proyecten a construir unas relaciones empresas-cliente más humanas. La experiencia-cliente basada en la “humanización” en todos los puntos del camino del cliente permitirá:

- **Construir relaciones** más empáticas y fuertes (Fidelización).
- **Incluir aspectos de responsabilidad social** y/o medioambiental que consolidan una relación a futuro (a largo plazo).
- **Integrar** distintos aspectos y puntos de vista que ayudarán a inspirar y a innovar.

Y todo ello, permitirá de manera natural impactar positivamente en la fortaleza y promesa de la marca, la mejora de los productos y/o servicios, las recomendaciones de los inversores y en definitiva, en los resultados de negocio.

Una vez clarificado este contexto de definición de estrategia a corto y medio plazo, con las “personas” como punto clave para generar “experiencia de cliente” queda por definir el papel de las soluciones tecnológicas que se ponen como soporte para facilitar/ potenciar dichas relaciones.

Por una parte, ha quedado claro que la cultura empresarial centrada en la experiencia de cliente no es competencia únicamente de los departamentos de atención al cliente. Por otra, y complementaria a la primera, se deben incluir en la ecuación todos los canales, en tiempo y forma, que posibilitan las distintas interacciones de nuestros clientes.

“No alces la voz; mejora tu argumento” - Desmond Tutu

En este punto, toman especial importancia los contact centers.

Como bien indica su nombre se crean para desplegar una serie de actividades que, bajo el concepto “contactar”, tienen como principal objetivo facilitar la interacción con nuestros clientes y a partir de la información que nos dan, poder tomar las mejores decisiones en nuestro proceso de mejora continua, para seguir avanzando, diferenciándonos de nuestros competidores en definitiva obtener impacto positivo en nuestra cuenta de resultados.

La tecnología, su desarrollo y la adopción de herramientas avanzadas de analítica de datos e inteligencia artificial permiten descubrir nuevas acciones encaminadas a mejorar el rendimiento de los negocios... Pero ¿qué pasa si los avances tecnológicos (Inteligencia Artificial y algoritmos) en su adaptación a las interacciones con las personas pierden esa “humanización” que con tanto empeño se ha querido implantar a lo largo y ancho de la organización?

La “estrategia centrada en cliente” debe seguir un principio fundamental: **“Las Personas en el centro: Pónselo fácil a tu interlocutor”**. (Make it easy... People first) ...

Con demasiada frecuencia las campañas de marketing y publicidad generan expectativas muy altas, que en última instancia pueden acabar en decepciones y desengaños difíciles de digerir, cuidado que esto va de expectativas!. El consumidor final comienza “disfrutando” (al menos visualmente) de lo que se publica en medios (plataformas audiovisuales, televisión o RRSS...), y acaba decepcionado un tiempo después cuando llega el turno de que otros departamentos o áreas de las empresas expliquen con más claridad los contenidos publicados y lamentablemente, bajar las expectativas...

Este ciclo (altas expectativas- lanzamiento - decepción) se repite a menudo en el lanzamiento del contact center dentro de la organización.

Lo que en un principio se conforma con claras ventajas para el cliente: atención continuada (24 horas al día, 365 días al año), agilidad en la búsqueda de soluciones, globalidad y acercamiento (no importa la localización geográfica), multi-idioma etc. se puede trocar en un servicio con el que te sientes “cautivo”, que no te entiende, que no te ayuda a resolver asuntos cotidianos y te hace perder demasiado tiempo, ... Y por si fuera poco, empeñado en recabar más datos y cada vez más datos personales, no solo asociados a la relación comercial que se ha establecido como cliente, sino relacionadas con su entorno personal, sus experiencias, necesidades, expectativas y preocupaciones... El cliente no se siente cliente; se siente “mercancía” (...“No me ayudan a resolver nada; solo les interesan mis datos”) . Y el contact center pierde la esencia de su creación para conformarse en un mero “teléfono / departamento de reclamaciones”. “Hablar con un Operador” sea probablemente lo más repetido por los clientes al hablar con un operador virtual. Si además prestas oídos puedes escuchar quejas diversas: “Prefiero acercarme al mostrador, que allí me atiende una persona...” . “Antes me cogían el teléfono en la propia sede y lo dejaba todo arreglado; ahora no se enteran que aquí las cosas no se hacen así...” Problemas de ineficiencia, desconocimiento (para olvidarse de lo “local?”), incoherencia con la misión, visión y valores de la empresa... aparecen frecuentemente en la implantación un call center.

Se hace necesaria una vigilancia continua que garantice una comunicación fluida y ágil enfocada a facilitar la interacción con los clientes y detectar aspectos de mejora en la calidad relacionada con cada servicio y/o aspecto de atención.

La combinación de herramientas y personas se hace clave para la implantación exitosa y funcionamiento de un Call Center. Si además se persigue una relación duradera y de confianza hay que dar un paso más.

Establecer metodologías y protocolos de trabajo que permitan detectar “gaps” de mejora, “cuellos de botella”, o actividades ineficientes que causan dificultades a los clientes y entorpecen el viaje a la cultura “customer-centric”

LA CRECIENTE TENDENCIA DE LOS ASISTENTES VIRTUALES, DE LA AMENAZA A LA OPORTUNIDAD



Cesar Antonio López Benito
Director Centro de Operaciones del
Paciente QUIRONSAUD

Desde hace meses, la industria del Contact Center viene experimentando el devenir de una ley que, en un corto período de tiempo, traerá una necesidad de adaptación, que conllevará cambios sustanciales.

Aquel que conoce el sector del Contact Center, sabe que el capital humano no podrá dar solución a esta ley, y tendrá que ser el capital tecnológico quien de nuevo, deba ayudar a superar las exigencias de la misma, en esta

ocasión, complementando la atención personal de agentes, con atención personalizada de asistentes virtuales.

Afortunadamente, dicha tecnología ha experimentado un proceso de democratización que ayudará al sector a dicho cumplimiento normativo.

Ahora bien, el impacto de los asistentes virtuales excederá el cumplimiento de dicha ley.

Una probable mayor atención, consecuencia de la combinación de asistentes humanos y virtuales, exigirá de un diseño de procesos diferente en las organizaciones, para que el impacto en la experiencia del cliente sea positivo u al menos inocuo.

En una tendencia clara y mayor a la customización de la experiencia de los clientes, donde cada uno de ellos interactúa con la empresa de manera única, se deberá cuidar la atención y sobre todo, la resolución para no afectar dicha experiencia personal.

Elementos desde el punto de vista tecnológico como la humanización de la voz, el aprendizaje continuo en una constante optimización para adaptar el asistente a las necesidades del cliente, ... y desde el punto de vista operativo, el evitar la solicitud de información redundante, conversaciones farragosas con multitud de opciones, ...etc. se convierten en clave en este proceso de adopción.

consecuencia de
la combinación
de asistentes
humanos y
virtuales, exigirá
de un diseño de
procesos
diferente

Será la resolución por tanto, la que dictamine si dicha experiencia es positiva o no, y en consecuencia la viabilidad/ rentabilidad de estos asistentes.

Y es que, los clientes valoran aspectos como precio, producto, servicio, pero cada día mas, y sobre todo, procesos alineados y estables.

Una experiencia de cliente optima pasa por identificar las necesidades y mejorar los procesos, detectando los puntos de fuga y tomando las medidas oportunas para resolverlos. En este punto, es muy importante identificar/ diferenciar las distintas tipologías de clientes, ya que los puntos de fuga y la resolución de estos, no será igual en base a muchos criterios, como por ejemplo la edad.

De modo que, los procesos deberán “hilarse” para saber cuándo los asistentes virtuales se unen a los humanos, y pueden hacer que la petición del cliente, no solo sea atendida, si no y sobre todo, resuelta.

La incorporación de los asistentes virtuales puede traer sin duda, una mayor capacidad de atención, es decir, una alta probabilidad de mayor actividad en términos cuantitativos. Si además se produce una resolución en primer contacto sin necesidad de agente humano, consiguiendo resolver ese tipo de interacciones “evitables” con una configuración del asistente, y un aprendizaje de este, en una clara evolución del negocio.

Pero toda esta mayor atención, debe ir acompañada de una alta resolución, bien por una correcta y amplia configuración del Bot, bien por diseñar correctamente en que momento es el asistente humano quien, en un entorno omnicanal, retoma la petición y la resuelve.

Además, las empresas deberán preparar su organización para atender ese incremento en la capacidad de atención a los clientes (demanda), ya que, si bien los asistentes puedan reducir llamadas evitables, es posible que la demanda pudiera ser superior a la esperada, provocando que los procesos operativos deban prepararse, para que no se produzca una desalineación entre una mayor demanda con una misma oferta.

La desalineación interna y la falta de tecnología adecuada para ejecutar una probable demanda creciente, provocarán una fuerte fricción en las expectativas de los clientes.

Esto es, no solo se debe hablar de atención, sino y sobre todo de **resolución**.

La saturación de clientes, la capacidad de absorción de estos, y la integración en los journeys que hoy en día se basan en interacciones “humanas”, se antojan como los elementos más importantes a gestionar en el corto plazo.

Es decir, las empresas tienen el riesgo de tener que absorber una demanda que exigirá de adecuar los procesos, no perjudicando la experiencia del cliente.

Por último y no menos importante, esta disrupción tecnológica que debe llevar a la empresa a adecuarse a los clientes en cantidad, y calidad, deberá tener en cuenta, el impacto en los empleados.

Las gestiones de agentes humanos quedan relegadas para interacciones de mayor valor y complejidad, siendo las interacciones evitables las que no deben llegar a este arco de actuación.

Los agentes verán desplazada su interacción con clientes, atendiendo en una etapa ulterior, donde tras un primer filtro en los asistentes virtuales, dichos agentes humanos deberán resolver una consulta que difícilmente se puede parametrizar, sin provocar consultas reiterativas.

La gestión de expectativas materializada en la capacidad de resolución de los asistentes, y su complemento en los asistentes humanos, **podrá convertir en oportunidad, la amenaza de la ley de atención al cliente.**

ATENDER AL CLIENTE ES CUIDAR DE LAS PERSONAS



Rosa Díaz Moles
Directora del Observatorio Nacional de
Tecnología y Sociedad

Atendemos, desde hace tiempo, a un reguero de noticias e informes que, al hablar de “atención al cliente”, pone el foco en la inversión tecnológica. Esta realidad - de un sector que emplea, solo en España, a 60.000 personas¹ refleja la cada vez mayor preocupación de instituciones y compañías por dar soluciones más ágiles y eficaces. Sin embargo, este esfuerzo inversor ha de guardar la debida proporción con el cuidado por las personas que demandan esas soluciones, que no siempre encuentran accesible la tecnología que media en los trámites cotidianos que deben llevar a cabo, ni el lenguaje que en el mundo tecnológico se utiliza.

Para solucionar estos problemas es necesario un desarrollo tecnológico basado en la accesibilidad y usabilidad centrada

en el usuario. Un intento, en este sentido, son los llamados call center, que se sitúan como un recurso de atención a los usuarios y que intentan dar solución a las diferentes problemáticas que surgen en la interacción digital.

La pandemia nos ha mostrado la necesidad de tener a disposición de la ciudadanía las respuestas a sus preocupaciones, a través de un teléfono o de un dispositivo electrónico. Pero, también, ha dejado expuestas las carencias de muchas personas que no cuentan con las competencias digitales para poder realizar ciertos trámites. Gestiones que, cada vez más, están dejando de poder ser presenciales. Sin lugar a duda, una lección que debe servir de brújula para los servicios de atención al cliente ha de ser la de poner a la persona en el centro, empatizar con ella poniéndose en su lugar e implantar soluciones a la medida de todos los grupos de población, especialmente de los más vulnerables. Estimo que esto es básico.

Las empresas, instituciones y organizaciones llevan años enfrascadas en detectar qué canales son los más adecuados para atender las demandas de los usuarios. Siendo innegable que imprimen velocidad a la novedad tecnológica y digital, en ocasiones no otorga toda la asistencia que debería a ciertos sectores de la población que no solo perciben que la usabilidad de la tecnología no les incluye, sino que, además, sienten inseguridad cuando se involucra una parte intermediaria que no se percibe como humana.

Es muy cierto que entre la población aún existen ciertas dudas respecto de los procesos de automatización. Así lo muestra el estudio sobre *Robotización y automatización, oportunidades para la sociedad española*², publicado por Ontsi, donde se expone que una de cada dos personas teme que estos procesos eliminen puestos de trabajo. Sin embargo, tal y como muestra este mismo informe, los desafíos a los que nos enfrenta el tránsito a una ciudadanía digital, nos ofrecen nuevas vías para aumentar el número de vocaciones y empleos donde haya cabida para todas las personas.

Según el INE, tan solo el 27% de las personas de entre 65 y 74 años tiene competencias digitales al menos básicas. Por ello, resulta prioritario, además de seguir trabajando en el desarrollo de estas competencias, el garantizar la igualdad de oportunidades, reducir las brechas y asegurar sus derechos; y todo ello, para cumplir con los objetivos propuestos en la estrategia España Digital 2026.

La transición de los bancos y sus servicios de atención al cliente a canales digitalizados puso de manifiesto la necesidad de acompañar a una parte de la ciudadanía en el proceso de adaptación. Ello incluye, -además de los habitantes de territorios con menor densidad poblacional (la España vaciada o mejor dicho, la España de la oportunidad)- desde las personas que aún se encuentran trabajando en el desarrollo de sus competencias digitales, hasta usuarios discapacitados o con necesidades divergentes.

La colaboración de todos los sectores sociales es una buena noticia en este proceso de acompañamiento. El protocolo de colaboración entre Correos y la banca, -que pone a disposición de este sector la realización de ingresos y retiradas de dinero a domicilio en las zonas rurales-; o incentivos como los promovidos por la Asociación Española de Expertos en la Relación de Clientes y su premio al personal de Atención de los Contact Center, marcan, sin lugar a duda, la dirección adecuada en la hoja de ruta de la Agenda Digital.

Sin embargo, debemos seguir trabajando en poner el foco en los colectivos más vulnerables e incluir en el diseño de nuevas tecnologías y procesos, casuísticas más diversas al alcance de todas las personas, dado que todavía el 48% de las personas discapacitadas cree que las nuevas tecnologías podrían y deberían adaptarse más a sus necesidades, según un informe de Adecco³. Para ellos no valen las soluciones estándar.

Por otro lado, también sabemos que los usos y los hábitos son muy diferentes según la edad, y eso también se debe tener en cuenta. En la última edición del informe *Uso de la tecnología en los hogares españoles*⁴, que publica anualmente el Ontsi, solo el 23% de la población mayor de 65 compra por esta vía; frente al 74% de las personas entre 25 y 34. Aquí encontramos una oportunidad única para los “servicios de atención al cliente”, que tienen el reto de tutelar los procesos de venta, posventa, trasladando seguridad y, también, la oportunidad de atraer más público, siempre que utilicen un lenguaje accesible y confiable en las plataformas de venta virtuales.

Sabemos que un 78% de la población (según un estudio de ACE-CEX)⁵ prefiere contactar con una persona que comunicarse a través otros canales online. Y esto ocurre en el que mismo momento que irrumpe y se expanden nuevos espacios virtuales como el metaverso.

Los servicios de atención al cliente deben ponerse como meta en 2023 ganar en humanidad sin olvidarse de desarrollar tecnologías digitales disruptivas e innovadoras. Aquí, puede y debe jugar un papel fundamental el diseño de algoritmos detrás de la Inteligencia Artificial y el machine learning, que habrán de estar respaldadas por personas que valoren el impacto social de los cambios y los acerquen a la equidad, la inclusión y la diversidad.

Garantizar la seguridad, gestionar grandes volúmenes de datos; la protección y la analítica de estos, son grandes retos a los que se está dando cada vez mejor respuesta. Pero quizá el gran desafío no es solo brillar ahí, sino, ver que delante tenemos una oportunidad de oro: conozcamos a quienes queremos cuidar escuchándolos mejor para darles soluciones más satisfactorias.

Creo firmemente en las oportunidades que tenemos por delante en este momento único, que tiene como horizonte la promoción de una transición digital justa. Para ello, es fundamental, como piedra angular del buen servicio, una tecnología intuitiva diseñada, en definitiva, para facilitar la vida de las personas.

La escucha, la atención y la inclusión solo puede dar como resultado ganancias por ambas partes. De un lado, se cumple con la vocación de servicio del oficio, y del otro, el valor de la institución o la compañía salen reforzados. Mejorar la percepción social, al mismo tiempo que se hacen esfuerzos por mejorar la usabilidad, haciéndola más inclusiva, equivale a dar más brillo a la imagen de marca. Es un valor intangible que se traduce sin lugar a dudas en fidelización.

Perseguir la excelencia no solo a nivel tecnológico y digital, sino además, y sobre todo, con una clara vocación de servicio, es el único camino hacia el éxito si queremos avanzar hacia una sociedad más humanizada e inclusiva.

1 Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2022): “Informe anual de accidentes en el trabajo Disponible

en: <https://www.insst.es/documents/94886/2927460/Factores+riesgo+psicosocial+en+call+centers+2022.pdf/7f6a8f87-e318-1ff4-4a51-9c8c99f66a58?t=16661797774>

2 Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2022): “ Robotización y automatización, oportunidades para la sociedad española”. Disponible en:

[Robotización y automatización | Ontsi - Red.es](#)

3 ADECO (2021): “Tecnología y discapacidad”. Disponible en: [informe-Tecnologia-y-discapacidad-2021.pdf \(fundacionadecco.org\)](#)

4 Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2022): “ Uso de la tecnología en los hogares españoles”. Disponible en: <https://www.ontsi.es/index.php/es/publicaciones/uso-tecnologia-hogares-espanoles-2022>

5 ACE-CEX (2022): “Factores de riesgo psicosocial del personal trabajador en los call center” Disponible en: [Factores de riesgo psicosocial del personal trabajador en los call center \(insst.es\)](#)

NUEVOS RETOS: PROFUNDIZAR EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE APALANCÁNDONOS EN LA SEGUNDA OLA DIGITAL



Yolanda Martín Sigüero
Gerente Senior Centro de Relación con el Cliente. Dirección Experiencia de Cliente REPSOL

El servicio de atención al cliente de cualquier compañía tiene el objetivo fundamental de prestar a los clientes un soporte eficiente para gestionar cualquier necesidad que pueda surgir a lo largo de su ciclo de vida con la empresa. El modelo de atención demandada por los clientes requiere de un compromiso ágil, personalizado, y con la información necesaria para poder dar una solución “al primer toque” en un partido en el que la rapidez y la eficiencia son fundamentales para proporcionar al cliente una experiencia en su más alto nivel.

La atención al cliente se encuentra en estos momentos en un punto de inflexión. La distinción entre las interacciones digitales y las físicas se difumina, y los clientes pasan de forma natural de un canal digital a uno físico y viceversa, según conveniencia del cliente. Es necesario que, en cualquier caso y con cualquier canal, la experiencia sea homogénea. Es, por tanto, un reto para las empresas, que se enfrentan a una difícil ecuación para dar una solución a volúmenes de interacciones crecientes en todos los canales (tanto on-line, como off-line), con otras variables como la complejidad cada vez mayor de los requerimientos de los clientes y el riesgo de unos costes cada vez más elevados.

Si la experiencia de cliente va de emocionar al cliente (y a la propia organización que la proporciona), es más necesario que nunca que en las organizaciones revisen los procesos en busca de una simplificación y agilidad, apalancándose en la eficiencia que les proporcionan las soluciones digitales. Estas soluciones digitales les permiten resolver en canales de autoservicio sencillos y confiables las interacciones de mayor volumen, y combinar con el binomio “automático-humano” una operación ágil que proporcione valor al cliente, al agente y a la empresa.

Precisamente por el volumen de interacciones gestionadas, la atención al cliente se convierte en un punto transformador de la relación de las compañías

revisen los
procesos en
busca de una
simplificación y
agilidad

con los clientes. Cada interacción es una oportunidad para transmitir la imagen de marca y el propósito como compañía, al tiempo que les proporciona una fuente de información privilegiada, directa del cliente, que les indica en qué deben mejorar (procesos, agilidad, sencillez), a la vez que les muestra los insights que marcarán nuevos desarrollos de productos y servicios que alimenten el crecimiento de la empresa.

En los próximos meses será prioritario:

1. Trabajar en construir **una experiencia simplificada, con un gran equilibrio entre eficiencia operativa (costes y procesos) y una personalización del servicio**

cada vez mayor, no sólo por exigencia de los clientes para un trato cercano, amable y proactivo, sino también para realimentar la eficiencia en la operación y mejorarla de forma continua.

2. Provocar un **cambio en las interacciones**, utilizando la automatización de los servicios más repetitivos y masivos como **driver para la transformación**, de modo que se equilibren costes y liberen capacidades y recursos para ofrecer servicios de mayor valor a los clientes en los “momentos de la verdad”. Es decir, apalancarnos en lo digital como habilitador para una atención mixta humano-máquina.

3. Una vez hechas las inversiones para transformar la tecnología de las plataformas de atención con una digitalización unificadora de la experiencia omnicanal para cliente y agentes, abrir una **segunda ola de digitalización apalancada en el desarrollo de la Inteligencia Artificial** para desarrollar un ecosistema de atención eficiente. La limitada capacidad de los recursos económicos y humanos y la creciente complejidad de volúmenes y servicios hacen necesario recurrir a los elementos de IA y analítica de datos para conseguir una operación optimizada y de valor para los clientes, detectando posibles “cuellos de botella” en los procesos y simplificarlos de forma temprana. Del mismo modo, la analítica de datos y los algoritmos de IA permitirán aflorar insights que muestren nuevas oportunidades de mercado y apoyarán la oferta de un servicio proactivo al cliente a lo largo de su viaje con la empresa, mejorando por ende los procesos de atención y su experiencia en una concepción end-to-end de su relación con la compañía.

4. **Profesionalizar de forma creciente a los empleados de atención**, proporcionándoles **herramientas ágiles y estructuradas** con las que puedan prestar su servicio de una forma más eficiente y sencilla. La presión creciente sobre los equipos de atención, con una gestión del cambio aún en proceso por la profunda transformación sufrida en tecnología, operativas y perfiles requeridos, implica un riesgo añadido de desgaste del talento que puede afectar a la experiencia entregada al cliente. Se hace más necesario que nunca cuidar la experiencia de empleado para asegurar una experiencia de cliente en el listón más alto.

En la transformación del rol del agente de atención serán imprescindibles las funcionalidades que pueda facilitar la IA, pues permitirá que el agente adquiera un peso más estratégico y de aportación de valor a cliente y compañía. Las interacciones atendidas, progresivamente más complejas, conllevarán la necesidad de una mayor especialización y cualificación de los equipos para los servicios de “alto valor”. Asimismo, la necesidad de una mayor autonomía para tomar decisiones inmediatas deberá apoyarse en la tecnología. Así, por ejemplo, la aplicación de la analítica de datos enfocada también al desarrollo de algoritmos predictivos tipo **Next Best Actions (NBA) y Next Best Options (NBO)**, proporcionando a los agentes facilidades en línea para ofrecer soluciones proactivas y personalizadas a los clientes.

En resumen, esta combinación de tecnología con un toque humano permitirá llevar más allá el engagement con los clientes, y profundizar en su fidelidad a través de la personalización de las interacciones con la compañía a lo largo de su ciclo de vida. Cada gestión realizada con el cliente es una valiosa oportunidad para reforzar la confianza y el compromiso que deposita en nosotros, y construir así relaciones sostenibles y de valor a largo plazo.

LA BIOMETRÍA DE VOZ: UNA TECNOLOGÍA CLAVE PARA LA AUTENTICACIÓN DE CLIENTES EN LOS CENTROS DE CONTACTO



Iván Milans del Bosch
CMO RECORDIA.NET

Los centros de contacto son una parte integral del servicio al cliente ya que, a menudo, son la primera línea de contacto para proporcionar asistencia e información.

Sin embargo, los métodos tradicionales de identificación de clientes son tediosos y conllevan mucho tiempo, lo que provoca frustración tanto en los clientes como en los empleados.

La biometría de voz es una tecnología con un gran potencial para revolucionar la experiencia del centro de llamadas. A través de la autenticación biométrica, la voz de un cliente se utiliza como un factor de identificación

que puede verificar instantáneamente la identidad y proporcionar un servicio al cliente más personal y seguro, mejorando la experiencia y previniendo el fraude.

¿Qué es y cómo funciona la biometría de voz?

Básicamente, la biometría de voz es una forma de reconocimiento de patrones que utiliza la voz de una persona como característica única para identificarla.

Esta tecnología se basa en el uso de algoritmos de inteligencia artificial (IA) para analizar y comparar las características de la voz de un individuo con una muestra previamente almacenada.

Para obtener la huella biométrica de voz hay un proceso previo llamado enrolamiento, que es el proceso de capturar y almacenar una muestra de la voz de una persona para su uso posterior en la verificación de la identidad.

El enrolamiento de huella biométrica de voz se puede realizar de diferentes formas:

- **Activa:** se solicita a los usuarios que digan una serie de palabras o frases específicas para que el sistema pueda crear la huella de voz y asociarla a su identidad. Es decir, el usuario debe realizar una acción participando activamente, concretando una frase que hace de contraseña.
- **Pasiva:** aquí, no es necesario que el usuario diga unas palabras o frases concretas, sino que basta con que hable y diga cualquier cosa durante unos segundos en una conversación para capturar la huella biométrica de voz. El contenido de lo dicho no es relevante para considerar autenticarle. Es un método de identificación seguro e infalible, al mismo tiempo que sencillo para el usuario. No importa el texto, ni siquiera el idioma en el que hable. Este método permite también obtener la huella biométrica de voz de forma masiva de los clientes, obteniéndolas de llamadas ya grabadas.

Ventajas de la biometría de voz en el call center

Para el cliente, una de las ventajas claras de implantar esta tecnología es que elimina la necesidad de que pasen por un largo proceso de autenticación, lo que ahorra tiempo y reduce la frustración.

Y las ventajas para las empresas son también claras: un centro de llamadas más eficiente, una atención al cliente más rápida y, como consecuencia, una mayor satisfacción del cliente.

Por tanto, las principales ventajas son:

- **Mejora de la experiencia del cliente:** al ofrecer una autenticación precisa, fiable y rápida, los clientes podrán obtener asistencia y completar las transacciones más rápidamente. Esto reducirá los tiempos de espera y mejorará la experiencia general del cliente.
- **Mejora de la experiencia de los empleados:** los métodos tradicionales de identificación han sido durante mucho tiempo frustrantes para los empleados de los call centers. Los procedimientos lentos y tediosos hacen que los empleados sean menos eficientes y pueden provocar errores e insatisfacción. La autenticación por biometría de voz reducirá el estrés y la presión sobre los empleados. También mejorará la satisfacción de los empleados y reducirá la cantidad de tiempo dedicado a tareas de identificación, liberándolos para un trabajo de mayor valor añadido.
- **Reducción de costes:** La implantación de la biometría de voz puede reducir, por un lado, los costes asociados a la implantación, mantenimiento y prevención del fraude, y, por otro, reduce significativamente el tiempo de espera de los clientes, mejorando el AHT del call center.
- **Prevención del fraude:** Al utilizar la biometría de voz, los centros de contacto pueden crear un entorno más seguro, prevenir el fraude y ofrecer un mayor nivel de precisión y seguridad en comparación con otros métodos de autenticación. Además, la biometría puede ser utilizada en conjunción con las listas negras, comparando las muestras de voz almacenadas en estas listas y evitar el acceso de individuos a ciertos servicios como transacciones bancarias.

Cómo evaluar una solución de huella biométrica de voz

Como con cualquier tecnología, es importante seleccionar el proveedor adecuado que proporcione la solución tecnológica escalable, segura, fácil de integrar y con las características adecuadas para apoyar esa tecnología a largo plazo.

Algunos aspectos a tener en cuenta a la hora seleccionar el proveedor adecuado serían la **precisión, la rapidez y la facilidad de uso**. La solución que seleccionemos debe ser capaz de identificar con precisión la voz de una persona y procesar rápidamente estas solicitudes de verificación para minimizar el tiempo de espera de los clientes. Además, para minimizar tanto los tiempos de espera como los de aprendizaje y aumentar la eficiencia, este tipo de soluciones debe ser fácil de usar tanto para los empleados como para los clientes.

Por otro lado, la solución de biometría de voz que seleccionemos debe ser capaz de **integrarse con otros sistemas del call center y manejar un alto volumen de llamadas** sin interrupciones ni problemas de rendimiento, es decir, ser escalable, para proporcionar una experiencia fluida y sin interrupciones.

La **seguridad** de la solución también es un punto importante a tener en cuenta. Los datos biométricos de voz se almacenan como una huella biométrica acústica y, por ello, contar con una solución que garantice la seguridad en el almacenamiento de estos datos biométricos es esencial.

Por último y no por ello menos importante, la solución debe contar con un **buen soporte técnico** para resolver cualquier problema o duda que puedan tener los empleados del contact center.

En resumen, la biometría de voz es una forma rápida y precisa de autenticar a los clientes en los call centers, lo que puede ayudar a evitar fraudes y proteger su privacidad. Además, mejora la eficiencia y la experiencia de cliente al proporcionar un servicio más rápido y personalizado. Todo este conjunto de factores ayudará a mejorar la confianza y la satisfacción de los clientes y la reputación de la marca.

EL VALOR EN EL CONTACT CENTER Y EL INCEX 2022



David Sánchez de Miguel
Director Comercial SABIO

Tener valor en el Contact Center es lo esperado por todos, clientes, empleados y el negocio. No es algo que se cuestione y menos en esta publicación. Todos hablamos continuamente de Experiencia de Cliente como resultado de hacer bien las cosas, con valor. Como diría mi hijo pequeño, “valor” es una palabra polisémica, hoy vista desde tres perspectivas, valor esperado por clientes, empleados y por el negocio:

El valor esperado por el cliente cuando se pone en contacto con un Contact Center. Según el INCEX 2022 (1), Índice Anual de la Experiencia de Cliente en Contact Center 2022 de Sabio, donde el mismo cliente valora y

compara las diferentes marcas con las que interactúa a través de indicadores de experiencia de cliente, la preferencia de canales de relación, así como cuando llama su marca y se encuentra con un sistema automático o un Bot en el Contact Center, el NPS mejora respecto al 2021, pero sólo el 50% de los clientes considera que su experiencia de llamar al Contact Center ha sido buena o muy buena, y la atención al cliente con un 25% está en el Top 3 de motivos para cambiar de marca.

El valor esperado por el negocio. Queda mucho por hacer según en INCEX 2022, más aún cuando el uso de Contact Center como canal de contacto se incrementa 5 puntos respecto a la cifra del 2021, siendo utilizado por casi el 30% de los clientes, aunque solo es canal de preferencia nada más y nada menos que para el 17% de los clientes. Muchas llamadas y en muchas ocasiones como resultado de una transición de canales.

El valor esperado en los empleados del Contact Center. No está en atender la demanda y controlar los indicadores operacionales propios de la gestión del Contact Center. Hay un desafío enorme para todos los profesionales en los Contact Center para ofrecer valor desde el Contact Center al resto de la organización. Hoy en día está en el valor de los datos que se pueden ofrecer para mejorar los procesos de toma de decisiones el elemento diferenciador para cualquier compañía, probablemente son datos que hasta ahora

“
La experiencia de
cliente de los
clientes
promotores
supera al precio
como motivo
para recomendar
a las marcas

”

no han estado disponibles, que probablemente impliquen una nueva forma de hacer las cosas, con las resistencias internas al cambio que implican, hacer parecidas pero cosas diferentes, y muy probablemente datos que no han sido estructurados hasta ese momento y dirigidos a la transformación de la Experiencia de Cliente a todos los niveles de la organización. Con pocos datos, pero precisos y granulares debemos conseguir que la experiencia de cliente con la compañía cuando llaman al Contact Center sea buena o muy buena. Hoy solo el 50% lo considera.

Lo que ya no funciona hoy en día:

1. **Hacer esperar a los clientes** cuando llaman al Contact Center sin ofrecer alternativas. Los clientes no quieren esperar cuando llaman al Contact Center. Este año más del 50% de los clientes consideran las esperas como importantes o muy importantes, y son percibidas de forma negativa. Hay un 20% de clientes que no son tolerantes con las esperas.

2. **La falta de resolución en el Contact Center.** Los clientes son más intolerantes con la resolución incluso que con las esperas. De estos dos indicadores de experiencia, Resolución y Esperas, el 62% de los clientes valoran el primero como importante o muy importante frente al 52% de las Esperas.

3. **No evolucionar los indicadores en el Contact Center.** Mas allá de los indicadores propios de la gestión que todos conocemos desde hace décadas, las oportunidades y desafíos que la tecnología ofrece a los profesionales el reto de evolucionar los indicadores incorporando no solo datos de costes operacionales, sino el valor de nuevos datos que mejoren la experiencia de clientes y empleados en cada interacción. Todos tenemos que tener muy claro lo que se espera de nosotros, y todo parte de ser capaces de actualizar los indicadores para que todos nos centremos en mejorar los resultados.

Uno de los datos que es más significativo es ver como la experiencia de cliente de los promotores supera al precio como motivo para recomendar a las marcas. La satisfacción con la marca es elegida por el 17% de los Promotores como razón para recomendar su marca, la



Los clientes son más intolerantes con la resolución incluso que con las esperas

percepción de buen servicio se coloca en los primeros puestos con un 14% de clientes que recomendaría su marca por ese motivo.

El balance de este año, después de estar todos los días estando 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, lo encontramos en reconocer el valor y esfuerzo de muchos profesionales que están abordando de forma decidida proyectos de transformación de la Experiencia de Cliente. Líderes con valor, que consiguen diferenciarse con ventajas competitivas de innovación en omnicanalidad, digitalización de procesos, automatización de interacciones, y con una transformación de la Experiencia de Cliente en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles basadas en la evolución de datos de negocio, empleados y clientes.

(1) Informe INCEX 2022 disponible en <https://go.sabiogroup.com/Sabio-InceX-2022-informe-descarga.html>

LA EXPERIENCIA DE CLIENTES RESULTADO DE LA EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES PARA LAS EMPRESAS



Javier Gallardo García
Director de Experiencia de Clientes,
Customer Success y Calidad en SAGE

La importancia del cliente en el ámbito de las organizaciones y la búsqueda de su satisfacción, son conceptos indisolubles al propósito de todas las mismas. Por esta razón, el concepto de experiencia de clientes puede comprenderse como una evolución de los diferentes conceptos, inquietudes y disciplinas con las que se ha reconocido y abordado de manera histórica la importancia del cliente para las empresas.

En los últimos años se han identificado diversas definiciones del término que tratan de entregar más detalles sobre el concepto de experiencia de clientes: Una experiencia ocurre cuando un cliente tiene alguna

sensación o adquisición de conocimiento, como resultado de algún nivel de interacción con los diferentes elementos de un contexto creado por el proveedor del servicio. A este respecto, se considera la CX desde una visión holística de la relación cliente y empresa, en la que el primero va incorporando los aspectos cognitivos, emocionales, respuestas sensoriales, sociales y espirituales en todas las interacciones con una empresa. En este sentido, además de la asunción de los aspectos irracionales en la toma de decisiones, la experiencia del cliente enfatiza la importancia de todos los contactos que un consumidor tiene con una organización, por lo que se trata de una experiencia eminentemente de carácter holístico.

Aunando toda la información, podríamos determinar que el concepto de CX amplía al enfoque de satisfacción, aportando una visión más rica y recogiendo de manera añadida dos conceptos importantes. Por un lado, la **interacción**, es decir, cualquier punto de contacto de una organización con sus clientes, entendiendo como tales, cualquier incidente verbal (p. ej., publicidad) o no verbal (p. ej., uso de productos) que una persona percibe y a partir del cual, se relaciona conscientemente con una determinada empresa o marca, en este sentido, la relación entre clientes y compañías se da en

el concepto de experiencia de clientes puede comprenderse como una evolución de los diferentes conceptos, inquietudes y disciplinas

diferentes momentos, desde la evaluación, la compra hasta el uso de los productos y servicios. Y por otro, la **emoción y conocimiento adquirido** por el cliente sobre la organización, en base a la percepción vivida con la misma., en este sentido un mismo estímulo puede ser percibido de manera diferente por los clientes dependiendo de las contingencias socioculturales, situacionales y del cliente. Atendiendo a estos dos conceptos y bajo el plano empresarial, la experiencia del cliente puede ser definida de manera sencilla como **“todos los pensamientos, emociones y valoraciones que ocurren durante o como resultado de un evento”**. Esta definición incluye los dos términos relevantes en los que se sustenta la novedad del concepto de CX en la transición de la importancia del cliente que preconiza este concepto. Por tanto, bajo el prisma de la CX y su gestión CEM, el papel de las organizaciones es el de gestionar las emociones del cliente cuándo éste interactúa con la organización.

En este sentido, la CX es un concepto multidisciplinar que suscita gran interés por la comunidad profesional, que se encuentra en constante adaptación a los cambios tanto de las necesidades y expectativas de los clientes, como del entorno y las nuevas posibilidades asociadas a la tecnología. La importancia de la CX y su auge como aspecto estratégico a considerar por gran parte de empresas, radica en el aumento del número y complejidad de los puntos de contacto, canales y medios, que ponen a disposición las organizaciones a sus clientes, lo que resulta en customer journeys más complejos y en una pérdida de control de su proposición por parte de las organizaciones. Además de lo anterior, la necesidad por parte de las empresas de proveer una experiencia positiva y diferenciadora, en cada uno de los puntos relevantes de contacto hacen que la gestión de la experiencia de clientes se convierta en una **seña de identidad**, constitutiva de la propia oferta de la organización.

Respecto al futuro y evolución del concepto de la experiencia de clientes, en los próximos años ésta deberá de estar en disposición para considerar y dar respuesta a algunas de las inquietudes y necesidades con los que nos encontramos en el mundo profesional, entre las que destacaría las siguientes:



la experiencia de clientes, en los próximos años deberá de estar en disposición para considerar y dar respuesta a algunas de las inquietudes y necesidades

- El estudio acerca de programas de voz que ayuden a conceptualizar tanto la importancia del cliente, como en el diseño de las experiencias.
- La investigación y estandarización de las diferentes herramientas asociadas al concepto tales como el Customer journey, blue print y el Customer persona.
- El impacto de la digitalización en la entrega de experiencias.
- La incorporación de los diferentes stakeholders relevantes en la entrega de experiencias.
- El análisis de los modelos de governance óptimos que permitan la gestión de la CX en las organizaciones.
- La determinación de la cualificación, ubicación y responsabilidades de los profesionales dedicados a la CEX.
- La medición del impacto de la CX en las organizaciones y su vinculación con los resultados organizativos (economic de la experiencia).

Sin duda, es un journey que plantea grandes retos y que debemos crear entre todos los profesionales.

¿CÓMO EL NUEVO MUNDO DIGITAL PUEDE REVOLUCIONAR NUESTRO SECTOR?



Oscar Sánchez Martínez
Experto de Negocio SECURITAS DIRECT

No terminamos de salir de la última pandemia poniendo el foco en la digitalización de nuestro clientes, servicios y productos cuando aparece en el horizonte concepto y palabras nuevas como Metaverso o NTF, dejando fuera el mundo de las criptos pero aprendiendo sobre ellas para el concepto de Blockchain... se nos abre un mar de oportunidades o de dudas, depende de tu conocimiento.

Las experiencias más cercanas se pueden ver en el e-commerce, como primeras experiencias de compra en metaverso. Aunque nuestras están en continua transformación producto de los avances tecnológicos, las

experiencias de compra en el metaverso no serán la excepción en este caso. En poco espacio de tiempo entrarán en juego novedades que mejorarán la experiencia de usuario y potenciarán los negocios, pero no todas las empresas estamos preparadas para ello.

Este metaverso supone una interacción constante entre el mundo virtual y el mundo real, que trae nuevos retos para nuestras empresas, clientes y nuestros colaboradores... para todos los actores que toman parte en el mundo web.

Lo primordial será la capacidad de inmersión en las experiencias de compra en el metaverso, donde se involucran nuevos sistemas, programas y códigos para hacerlo posible implicando dos importantes factores: inteligencia artificial y realidad virtual. Por ejemplo, hay casos en Canadá donde se están aplicando estos sistemas para ver las reacciones y comportamientos de los consumidores y mejorar ciertos aspectos tecnológicos. Al consumidor le implicará visitar las tiendas web y teniendo una experiencia de compra similar a la de ir a un espacio físico y real. Siendo un gran beneficio ya reduce los márgenes de error en los productos que se ven en una foto estática y lo que realmente llega a nuestro cliente final. Nuestro cliente podrá ver cómo es el producto 100% real.

Si, empezaremos por el comercio de productos digitales sin embargo en el metaverso tendremos

novedades que mejorarán la experiencia de usuario y potenciarán los negocios

experiencias cruzadas entre el mundo de digital y real sin embargo empezarán a existir situaciones económicas 100% digitales de la mano de los NFT. Por ejemplo, marcos como Gucci ya venden prendas de ropa digitales a mayor precio que las prendas físicas. Los NFT, en 2021, movió alrededor de 26.900 millones de dólares y se espera que mantenga su crecimiento durante los próximos años.

Ventas como zapatillas, bolsos, terrenos, juguetes, obras de arte... 100% digital, generará grandes activos importantes creando valor dentro del metaverso, demostrando que la dinámica del metaverso funciona en los dos sentidos: del real a lo virtual y viceversa.

Hasta el punto de generar nuestros gemelos digitales, tanto de productos como de nosotros, nuestros avatares. Esta oportunidad generará más beneficios ya que será más fácil realizar pruebas de concepto, demostraciones de nuevos productos e incluso testear el comportamiento de nuestros clientes ante estas nuevas ideas. Produciendo una reducción de la inversión o detectando ideas que no serán rentable al final.

Personalización y NFTs que nos permiten recompensar y conectar con los clientes, incluyen la participación directa del consumidor, la trazabilidad del ciclo de vida del producto y las soluciones de pago con monedero vinculadas a recompensas a incentivos. Mas allá de lo famosos “gorilas”, se empiezan a vender obras de arte por ejemplo “Everydays: The First 5000 days” cuyo precio rondó los 70 millones de dólares. O ejemplos más cercanos como “Top Shot” de la NBA o las cuadrículas de la pista del Open de Australia. Aunque alguno lo tildan de moda, pienso que aún no hay que tener prisa, pero será un futuro en las empresas de consumo y tecnológicas. Se podrá acercar al cliente desde otras formas más creativas, más allá de los típicos programas de recompensas.

Por ejemplo, una venta de lujo vende un reloj. Si este cliente quisiera vender ese reloj años después, el NFT demostraría la autenticidad, sirve como certificado y a la marca la permite estar en contacto con el nuevo propietario. Incluso en otras industrias, el propietario podría añadirle más contenido.

Esta va a ser fundamental en la web 3.0, ya que los clientes podrán tener mejor control de lo que consumen, los datos que comparten... Estos datos obligarán a nuestras empresas a generar experiencia de compra en el metaverso más personalizadas. Este buen trabajo puede traer mayor fidelidad y vinculación con nuestra marca.

Supongo que despegará aun más los NTF y el metaverso cuando hagamos más fácil la adquisición de los mimos. Pero imagina que cada productos o servicio que compre el cliente, fuera único.

Marcas que ya venden en el metaverso, el futuro que nos espera, como desarrollarlo. Nuestras empresas de consumo deben revolucionar sus programas de fidelización con el cliente. Lo primero es hacer un ejercicio de imaginar como sería su sistema de compromiso con el cliente impulsado con los NFT.

Yo sueño, con tener en NFT las entradas de mi abono de fútbol, que me permita conservarlas para siempre e incluso, porque no, hacer un álbum como los típicos de Panini de jugares, pero de mis entradas. Y podré decir, yo estuve allí, en el último partido del mejor jugador de fútbol que es... Pero no solo esto, mi sueño podría traer beneficios a las empresas, ya que, si pusiera a la venta alguna entrada, la empresa podría seguir ganando algún feed sobre su producto, su marca, su imagen. ¿te imaginas como poder llevar esto a algún producto o servicio de tu empresa? Y porque no, traer más compromiso entre nuestro cliente y nuestra empresa.

Espero que con este artículo hayamos conseguido estar más lejos del mar de dudas y acercándonos a la orilla del mar de las oportunidades como comentábamos al principio.

METAVERSO: EL NUEVO CANAL DE CX



Benedita Miranda
Directora General Región Multilingüe SITEL

El Metaverso es considerado por muchos como el siguiente cambio de paradigma significativo sobre cómo las personas y las marcas utilizan las tecnologías digitales para interactuar, socializar y consumir productos y experiencias. En este artículo, exploraremos cómo las empresas pueden beneficiarse de considerar el Metaverso como un nuevo canal de experiencia del cliente (CX) para expandir su huella digital, mejorar la lealtad a la marca y ofrecer un nuevo valor a sus clientes.

¿Metaverso o Multiverso?

Hoy en día, el Metaverso es más un concepto que una realidad. Se puede describir como una colección

persistente de mundos aumentados y virtuales donde los usuarios interactúan a través de sus avatares e identidades virtuales. Estos mundos aumentados y virtuales viven separados por ahora, pero se interconectarán cada vez más para formar un único Metaverso interoperable.

Los mundos digitales ya existen en múltiples formatos con diferentes niveles de experiencia e interactividad. El término “multiverso” es probablemente el más adecuado para describir la gran cantidad de mundos descentralizados (como Decentraland o The Sandbox), mundos de gaming (como Fortnite, Roblox y Minecraft), mundos de realidad virtual (como VR Chat u Horizon Worlds) y muchos otros formatos inmersivos con diversos mecanismos de juego (como juegos simples, música, creación de contenido, moda, etc.)

Aún en sus inicios, el Metaverso se encuentra en la intersección de múltiples industrias (gaming, comercio electrónico, redes sociales, moda, etc.) y tecnologías (realidad virtual, realidad aumentada, blockchain, criptomonedas, NFT, IoT, etc.). Su desarrollo se ha visto acelerado por múltiples tendencias convergentes: un aumento en el tiempo online que dedicamos al trabajo o las actividades sociales, el hipercrecimiento del comercio electrónico y la aparición de activos nativos digitales. Estas tendencias y tecnologías brindan nuevas oportunidades para que las marcas interactúen con sus clientes con productos virtuales en experiencias inmersivas.

“
Estas tendencias
y tecnologías
brindan nuevas
oportunidades
para que las
marcas
interactúen

El metaverso como nuevo canal de CX

La experiencia del cliente se ha convertido en un factor crítico en el proceso de toma de decisiones del cliente. Ahora, las marcas tienen que ofrecer una experiencia diferenciadora y positiva en todos los puntos de contacto para satisfacer las expectativas cambiantes de sus clientes. Para hacerlo, las empresas implementan, por lo general, una estrategia de CX omnicanal para agilizar las interacciones con los clientes en todos los puntos de contacto de manera unificada y ofrecer una experiencia de marca consistente. Estos puntos de contacto incluyen normalmente tiendas, sitios web, redes sociales y publicidad, así como canales de atención al cliente como el canal de voz, respuesta de voz interactiva, correo electrónico, chat o chatbot.

Como el entorno altamente inmersivo e interactivo que es, el Metaverso tiene el potencial de convertirse en un nuevo canal de CX, donde las marcas pueden ofrecer servicios y experiencias diferenciadoras. Muchas marcas como Gucci, Nike y McDonald's ya están utilizando el Metaverso como un canal de CX donde "se aumentan", expanden su huella digital y desarrollan relaciones más profundas y valiosas con sus clientes, incrementando la lealtad de éstos y generando nuevas fuentes de ingresos. Asimismo, el metaverso es complejo. Su definición sigue siendo algo difusa y su futuro, desconocido. Sin embargo, las marcas deberían integrar progresivamente este entorno inmersivo como parte de su estrategia de CX para continuar siendo relevantes y atractivas para los meta-usuarios del mañana. Un enfoque flexible, iterativo y centrado en el cliente ofrecerá la oportunidad de probar, aprender y adaptarse continuamente a la evolución de las tecnologías y los comportamientos de los clientes, al tiempo que captura valor e información de valor a lo largo del proceso.

La atención al cliente, la protección y el engagement son clave

Para ofrecer una meta experiencia de cliente (MCX) de éxito, también es crucial ofrecer el nivel adecuado de soporte al cliente, protección y engagement.

- Soporte al cliente. A medida que desarrollas tu estrategia de Metaverso, has de proporcionar el más alto nivel de atención al cliente y soporte técnico a través de un enfoque omnicanal 24/7 para garantizar

una experiencia positiva, fluida y sin fisuras. También puedes mejorar la experiencia de tus clientes a través de soluciones de autoservicio y automatización conversacional inteligente para ofrecer un soporte rápido y personalizado.

- Protección al cliente. Implementa un mecanismo de verificación de identidad para proteger a tus metausuarios y garantiza opciones de pago seguras y protegidas para generar confianza en el sistema desde el principio. Además, deberás proporcionar un nivel adecuado de moderación de contenido para detectar contenido y comportamientos inapropiados.
- Engagement con el cliente. Utiliza tus experiencias virtuales para atraer a tus clientes de nuevas formas, con estrategias de activación que involucren avatares que puedan proporcionar servicios, soporte y orientación en el juego. Integra misiones y experiencias gamificadas lideradas por expertos de marca, fans, influencers o community managers. Implementa estrategias de participación comunitaria en las redes sociales para aumentar el uso y monitorear en tiempo real la salud y el sentimiento de la marca.

La próxima iteración de CX

Según la encuesta "McKinsey Metaverse Consumer Survey" (febrero de 2022), se espera que los consumidores estadounidenses pasen casi cuatro horas al día en el Metaverso dentro de cinco años. El Metaverso se convertirá en un canal líder de CX para que las marcas consigan fascinar a sus clientes e interactuar con ellos de forma más profunda e inmersiva. Ahora es el momento de definir los fundamentos de tu estrategia de Metaverso y experimentar para y con tus clientes, al tiempo que garantizas el más alto nivel de atención al cliente, protección e interacción.

A medida que las fronteras de la Web3 y los canales de engagement emergentes, como el Metaverso y los NFTs, siguen aumentando su influencia, colaboramos con marcas dispuestas a explorar las oportunidades que ofrece una experiencia de cliente más envolvente e inmersiva. Conectando nuestra experiencia en la industria con nuestra red de partners Web3 de primer nivel, en Sitel Group estamos ayudando a diseñar, construir y dar apoyo a las estrategias de interacción en Web3 que ofrecen un valor tangible y están a la altura de las expectativas.

LA ATENCIÓN TELEFÓNICA SIGUE REINANDO EN PLENA REVOLUCIÓN DIGITAL



Alejandro González Bedoya
Director General STREAM MOBILE

La relación de los consumidores con las marcas ha cambiado enormemente en los últimos años. La explosión digital los ha acercado, multiplicando los canales de comunicación.

Y, en medio de esta revolución en las relaciones cliente-marca, la voz sigue siendo el medio preferido para comunicarse con las empresas, tendencia que quedó más que confirmada durante los meses de la pandemia.

En este contexto, las empresas orientan sus esfuerzos y recursos al desarrollo de chats, videollamadas o APPs, vías que, por supuesto, es necesario potenciar para ser realmente competitivos, pero sin olvidarnos de que los

consumidores buscan, una vez más, el contacto directo con una persona como vía para establecer la confianza con una marca. El factor humano es y seguirá siendo clave.

De cara al 2023 debemos escuchar al consumidor e implementar mejoras en la atención que recibe a través del teléfono. Los tiempos de espera o la resolución del primer contacto serán, bajo mi punto de vista, palancas clave para seguir perfeccionando la experiencia de cliente.

Revolución en los procesos formativos

Aunque, en ocasiones, las mejoras pasan por cuestiones técnicas, hay otras soluciones en las que, como empresas, podemos y debemos poner recursos. ¿Por qué no invertir más en formación?

La formación continua siempre ha sido esencial para la actualización de procesos y conocimientos, pero, en este punto, también debemos ser exigentes con nosotros mismos. Si estamos viviendo una revolución en la atención al cliente, apliquemos dicha revolución también a nuestros procesos formativos, poniendo al consumidor en el centro de la gestión, modernizando nuestro discurso y adaptándolo a una nueva forma de relación empresa/cliente.

También debemos ser muy conscientes de que el agente es una pieza clave de nuestro éxito y debe ser un actor muy activo en esa revolución de los procesos formativos. Técnicas bidireccionales, gamificación, revisión

Volvemos a tener al agente como pieza clave de nuestro negocio

constante o acompañamiento son algunas de las claves para poner al día sus competencias y también para mejorar su implicación.

Las relaciones cliente-empresa son cosa de 3

La voz como el medio preferido nos deja, sin duda, una nueva muestra de que las relaciones cliente empresa son cosa de 3 -consumidor, agente y empresa a la que representa- con la confianza como eje sobre el que gira cualquier transacción o relación comercial.

Una vez más, y ya hemos perdido la cuenta de cuántas van, volvemos a tener al agente como pieza clave de nuestro negocio. No tendría sentido, pues, no ponerle también en el centro de nuestros esfuerzos de mejora.

Nuestra larga trayectoria en el sector, más de una década, nos ha permitido comprobar que, a través de escuchas y propuestas de mejora, se pueden alcanzar grandes cotas de progreso en algunos de los KPIs más estratégicos.

En la piel del consumidor

Y es que, en definitiva, el anhelo principal de todas las marcas y organizaciones dedicadas al sector del contact center es ponernos en la piel de quien va a comprarnos, método infalible para conocer las tendencias de consumo y asegurar nuestra supervivencia. En este punto, las nuevas tecnologías son y seguirán siendo un canal de comunicación eficaz, eficiente y en desarrollo, sin embargo, cuando el consumidor requiere de una explicación avanzada o la resolución detallada de una incidencia, la demanda de atención se concentra en la vía telefónica.

Integrar todos los canales para ponerlos al servicio del agente que presta la atención y del consumidor que la demanda será la clave del éxito de las campañas de contact center durante los próximos años.

Desarrollo tecnológico con conciencia

En medio de una revolución digital, me gustaría destacar la importancia de la voz como medio accesible de atención al cliente. Mientras las plataformas tecnológicas de cualquier índole funcionan principalmente a través de una pantalla, hay un segmento de la población a quienes se les va arrebatando, poco a poco, su capacidad para acceder a ciertos servicios. Y, de nuevo, la comunicación verbal se mantiene como la salvaguarda.



En este punto, me gustaría hacer una demanda: quienes nos dedicamos a la atención al consumidor no podemos dejar a nadie atrás. Debemos fomentar un desarrollo tecnológico con conciencia que permita a todas las personas recibir una atención transparente, clara y eficaz.

Nuevos retos para un sector en transformación

No quisiera finalizar este artículo sin hablar del anteproyecto de ley por el que se regulan los servicios de atención al cliente. Su puesta en marcha será uno de los claros protagonistas, añadiendo un nuevo reto a un sector en constante adaptación, un reto que pasa por un mayor seguimiento, trazabilidad y exigencia en nuestras operaciones. Todo ello, una vez más, con las personas en el centro: de un lado, las personas que demandan atención y, de otro, las personas que la prestan.

Con todo, y para ir concluyendo, se avecina un 2023, de nuevo, marcado por la omnicanalidad y el gran margen de mejora en este terreno. Un reto, por supuesto, condicionado por la velocidad y la innovación en los medios utilizados. A conceptos ya conocidos para el sector del contact center como la Inteligencia Artificial o el machine learning, que continuarán desarrollándose en 2023, se unirán otros todavía incipientes, como el Metaverso. Tenemos por delante 12 meses para mantener el equilibrio entre la tecnología más novedosa, la atención más personal, la experiencia de cliente y la experiencia de empleado. Todo un desafío.

METaverso Y ¿METAEMPLeADOS?



Beatriz González
Partnership Manager
SYGRIS
Miembro de la Junta Directiva de la
Asociación Española de Expertos en la
Relación con Clientes (AEERC)

Estamos viviendo en un continuo cambio tecnológico que nos impacta y rodea, y que hace que como clientes nos replanteemos continuamente las expectativas generadas en lo referente a las respuestas que recibimos de las empresas a las que contactamos. Estas expectativas varían en gran manera dependiendo del canal que utilizamos para realizar ese contacto.

Uno de estos nuevos canales que viene derivado del último gran cambio tecnológico es el metaverso, del que hasta ahora conocíamos su versión de mundo virtual con realidad aumentada, gafas y avatares, que nos hacen pensar en videojuegos, y en el que los mundos reales y digitales parece que se acercan cada vez más.

Pero no solo se incorpora este metaverso al mundo del ocio... ¿por qué no puede ser también un nuevo espacio de interacción entre la empresa y el cliente y donde los clientes se puedan comunicar entre sí y realizar cualquier tipo de transacción? ¿O un nuevo canal de relación de la empresa con unos empleados que cada vez más nos solicitan nuevas condiciones de trabajo? ¿Un nuevo canal de venta?

El metaverso no es solo un mundo virtual, una realidad de ocio alternativa, sino que tenemos que verlo como una alternativa tecnológica para poder conocer mejor a los clientes y dar una respuesta más personalizada y rápida a sus necesidades.

Según las predicciones de Gartner, en el año 2026 se estima que una cuarta parte de la población pasará al menos una hora diaria en el metaverso, y dado que la empresa debe estar allí donde esté su cliente (y empleado), parece evidente que nos encontramos ante un nuevo espacio con amplias posibilidades de ayudarnos a mejorar tanto la experiencia de cliente como la de empleado. Esto implica que nuestros modelos de atención deben adaptarse al nuevo medio, y que tenemos que formar a los gestores en nuevas herramientas y procesos.

Sin olvidar que en un futuro no lejano las marcas a las que se representa también tendrán su propio espacio en este metaverso, y que por lo tanto tendrán que encontrar la

**verlo como una
alternativa
tecnológica para
poder conocer
mejor a los
clientes**

forma en el que se presenten sus productos y servicios en este nuevo formato que hasta ahora desconocíamos.

Ahora bien, si pensamos en el metaverso desde el punto de vista de experiencia de empleado, es un siguiente paso importante para mejorar las condiciones de contratación y evitar la rotación en un momento en el que las condiciones laborales no económicas aumentan el nivel de importancia a la hora de que un empleado se plantee cambiar de empleo, o al menos abandonar el que tiene en la actualidad.

Según un informe del portal de trabajo Infoempleo y el Grupo Adecco, actualmente el 62,47% de los profesionales en activo dice estar dispuesto a renunciar a su puesto de trabajo si este no cumple con las condiciones que el trabajador requiere, y un 20% lo está buscando ya de una forma activa. Estas condiciones buscadas no son económicas en su mayoría, sino que se trata de condiciones tales como la conciliación de la vida personal y la laboral, las oportunidades disponibles de desarrollo profesional y el ambiente de trabajo.

En este nuevo espacio se podrán generar nuevas formas tanto de selección como de onboarding, adaptando a esta nueva tecnología aquellos procesos que, siendo más tradicionales, ya se vieron impactados por la pandemia, en un momento en el que siendo la actividad presencial en su totalidad, tuvo que convertirse en remota sin tener tiempo de planificarlo.

Esto sin abandonar, por supuesto, la formación continua en la capacitación digital de los gestores y en la necesidad de proveer de nuevas herramientas que favorezcan la transformación digital, y el grado de automatización con el que puedan contar para lograr un excelente desempeño de su actividad.

Todas las herramientas digitales, entre las que se incluye el metaverso ayudarán a mitigar o dejar de lado la necesidad de apoyo continuo que pueden necesitar los gestores y aumentará la posibilidad de que puedan ser autónomos de cara a dar una rápida respuesta y solución a las consultas de los clientes.



Los empleados de los contact center son los mejores embajadores de las marcas a las que representan, y sufren en primera mano estos cambios de tecnologías y de expectativas de los clientes a los que atienden, por lo que hay que considerar que su papel es crucial para la experiencia de la marca y deben entrar como actores principales en cualquier cambio que se plantee.

Lo que no cambiará será la necesidad de escuchar atentamente las necesidades de los clientes, y generar una experiencia tan elevada que los fidelice a largo plazo. Sea cual sea el grado tecnológico con el que contemos en cada momento.

LA IMPORTANCIA DEL CONTACT CENTER EN LA ESTRATEGIA DIGITAL



Mayte Cornejo
Directora Comercial
TEYAMÉ 360

Los contact centers incrementan exponencialmente su utilidad con la actual era de la digitalización. Avanzamos hacia un mundo completamente digitalizado, donde particulares y empresas nos relacionamos continuamente a través de aplicaciones inteligentes. Smartphones, webs, IA... ¡Todo es inteligente y el contact center no podía quedarse atrás! Los centros de contactos con clientes que sean capaces de elaborar una estrategia completa de marketing digital, desde el diseño de las landings hasta la venta de los productos por un agente, conseguirán grandes beneficios para sus anunciantes.

El cliente final apuesta y confía cada vez más en las nuevas tecnologías, así que tanto las empresas de productos y servicios como los contact centers debemos aprovechar las últimas innovaciones y utilizarlas para darles un mejor servicio. Escuchemos a nuestros clientes, analicemos todos los datos que nos proporcionan, y ofrezcámosles justo lo que necesitan de una manera rápida, sencilla, transparente y fiable para ellos.

Un contact center especializado en marketing digital puede hacer mucho por tu empresa, puede ser el lugar donde los datos se conviertan en leads y finalmente en ventas. Una estrategia de marketing digital 360 nos permitirá captar la atención de nuestros potenciales clientes. Podemos llegar a ellos mediante campañas en redes sociales, landing pages, blogs, etc. Los canales a elegir y sus mensajes vendrán determinados según al público al que nos queramos dirigir. Una vez que hayamos logrado despertar su interés en nuestra marca el objetivo será que ese dato llegue hasta el contact center en forma de lead y desde aquí podemos conversar con él para ayudarlo en su experiencia de compra.

El uso de múltiples canales, la segmentación de audiencias y el análisis de preferencias nos brindan grandes oportunidades para la personalización, lo cual no sólo es crucial para la captación del cliente sino para su fidelidad con la marca. Descubrir mediante el análisis de datos cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas es

**Escuchemos a
nuestros clientes,
analicemos todos
los datos**

la clave para lograr nuestros objetivos, pero siempre sin olvidar la importancia del componente humano. En la experiencia digitalizada, el toque humano es de vital importancia, ¡incluso si es un bot el que envía los mensajes!

Cuando las empresas entienden la importancia que tiene un contact center dentro de sus experiencias de marketing, se multiplican sus opciones de éxito. Un contact center especializado en el entorno digital facilita la comunicación, mejora la productividad y aumenta la lealtad de sus clientes finales. Confía en la experiencia que te podemos aportar.



siempre sin
olvidar la
importancia del
componente
humano

EXPERIENCIA OMNICANAL PARA LA OBTENCIÓN DE RESPUESTAS



Lorena Cano Ruiz
Supervisora Dpto. Telemarketing y Gestión telefónica TGESTIÓN

El mundo se ha desarrollado y con él las profesiones más demandadas, como es el caso que nos concierne, las ofertas de teleoperadores se han convertido en los últimos tiempos en una de las ofertas laborales más habituales.

Sin más preámbulos, a pesar de que el servicio al cliente ha sido uno de los trabajos con peor desempeño en los últimos años, el telemarketing se mantiene en la cima de los trabajos más demandados, según los datos publicados por los analistas de InfoJobs.

Aproximadamente el 86% de los call centers han reconocido la mejora de la experiencia del cliente como un beneficio directo para ellos mismos a la hora de desempeñar sus funciones.

Los call centers utilizamos un enfoque omnicanal, de esta forma le damos la posibilidad de interactuar en todas sus formas. Estas interacciones se pueden introducir en los análisis que realizamos para comprender mejor sus necesidades y obtener datos relevantes para la mejora.

Según un estudio de Microsoft, el 44% de los clientes prefieren interactuar por teléfono como el principal canal de atención al cliente, algo significativamente más alto que el chat en vivo, que fue el segundo canal elegido, con el 23%.

En los call centers hemos grabado las llamadas desde hace mucho tiempo, para así evitar cualquier tipo de disputa. Aunque se obtienen datos relevantes, según Call Center Helper, solo se analizan el 3% de las interacciones, lo que deja un 97% de los datos sin utilizar.

Utilizar análisis de datos, nos proporciona datos y eficiencias para mejorar la experiencia del cliente.

¿Por qué necesitamos agentes telefónicos?

El enorme crecimiento del comercio electrónico o de las ventas online es esencialmente lo que más ha

**“
novedades que
mejorarán la
experiencia de
usuario y
potenciarán los
negocios**”

impulsado esta actividad. En la sociedad estresante y acelerada en la que vivimos, cada vez dedicamos menos tiempo libre a hacer compras o hacer algo necesario, y hacerlo online se ha convertido en la mejor solución. En este sentido, existen pocas oportunidades de contacto directo entre la marca y el consumidor, por lo que las empresas necesitan un servicio de atención al cliente que actúe como nexo de unión en el túnel, ahí es donde entramos nosotros. En otras palabras, las empresas necesitan personas que actúen como puente entre los clientes y sus necesidades. Este servicio generalmente lo brindamos centros de llamadas externos o empresas de centros de contacto.

Esto significa que los teleoperadores son uno de los mayores beneficiados en el proceso de digitalización de los servicios. Por eso las empresas del rubro llevan unos años expandiéndose y casi siempre necesitan empleados, porque por el momento es una muy buena oportunidad para trabajar.

Como se mencionó anteriormente, ha habido una verdadera explosión en la automatización del servicio al cliente en los últimos años. Sin embargo, las grandes empresas están abandonando esta tecnología y volviendo a la atención personalizada, al darse cuenta de que los consumidores valoran mucho esta atención. En este caso, entra en juego el trabajo de un operador.

Al combinar los conocimientos obtenidos mediante el análisis de datos con otras fuentes omnicanal, podemos obtener una vista representativa del cliente en todos los puntos de contacto.

En un momento en el que la experiencia y el compromiso del cliente nunca habían sido tan importantes, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial permiten que los call centers tomen decisiones basadas en datos para influir en estos factores. La analítica hace posible una experiencia de cliente de calidad. Pero recuerde, el análisis de datos de voz solo es posible con una transcripción precisa que lo respalde.

Como call center para el próximo año vamos a ofrecer unas herramientas que faciliten la comunicación de manera eficaz con los clientes, y a la vez volveremos a intentar conseguir el atender las necesidades de todos

nuestros clientes y transmitir una imagen que aporte un servicio de calidad.

Nos enfocaremos en dar respuesta y asistencia a todos nuestros clientes, para que a su vez sus clientes reciban esa atención y ese toque de profesionalidad que hará que consigamos una fidelización para ambos.

Seguiremos gestionando las necesidades de las empresas, atendiendo sus peticiones, dando una asistencia directa a las ventas y brindando esa asistencia técnica que hasta ahora nos ha caracterizado y nos ha convertido en la base de muchas empresas para su posterior desarrollo. Comenzamos un 2023, con el propósito de contar con agentes que puedan hablar diferentes idiomas con el fin de que, de este modo, podamos Mediante un gran abanico de herramientas tecnológicas, el call center ofrece al cliente una experiencia omnicanal con rápida respuesta. Mediante un gran abanico de herramientas tecnológicas, el call center ofrece al cliente una experiencia omnicanal con rápida respuesta. El servicio call center está entrenado para cualificar y segmentar bases de datos a través de un CRM conectado.

A través del call center se pueden realizar encuestas de calidad y satisfacción que ayudan a conocer cuáles son las impresiones de los clientes tras adquirir un producto. A través del call center se pueden realizar encuestas de calidad y satisfacción que ayudan a conocer cuáles son las impresiones de los clientes tras adquirir un producto. La información que los consumidores proporcionan sirve para medir la satisfacción y para tomar las medidas correctivas necesarias si se detecta que los clientes no están contentos tras el proceso de compra. Se pueden realizar encuestas telefónicas, mediante tecnología CATI, online o presenciales.

Aparte de para conocer a los clientes actuales, sirve para hacer estudios de mercado. Como hemos visto, un departamento de call center externalizado presenta unas posibilidades de fidelización y de comunicación con los clientes excelentes que es muy difícil de emular desde un departamento interno.

¿QUÉ DEBERÍA SUCEDER EN TELEVENTA EN 2023? 6 FORMAS DE IMPULSARLA



Victor Manuel Fernández Albuérne
Responsable de ventas canal telemarketing
TOTALENERGIES

Los antiguos mayas pasaron a la historia como grandes observadores del cielo, en construcciones como El Caracol en Chichén Itzá aprendieron a leer las estrellas, y ese conocimiento les dió la habilidad de adivinar eventos astronómicos futuros. No me atrevo a seguir su ejemplo, no creo que sea bueno realizando predicciones para los servicios de televenta en 2023, pero sí que voy a cartografiar el mapa de lo que debería ser un contact center de ventas durante este año.

1. Reclutamiento de vendedores

Desde hace una década los procesos de selección para este tipo de posiciones se han complicado de forma extraordinaria, nos encontramos con personas que no se presentan a las entrevistas, a las que les falta experiencia comercial o directamente tienen un escaso compromiso. La pandemia ha sido un catalizador, agravando estos problemas. Esto debe implicar aún más a los departamentos de recursos humanos, necesitan acudir a nuevos nichos, tienen que adaptar las ofertas a la expectativas de los candidatos y aprovechar la potencia del big data para encontrar perfiles más adecuados. Por otro lado, hay una clara oportunidad desde el punto de vista del marketing, para que estos empleos estén presentes en todos los canales y para diseñar propuestas atractivas.

2. Experiencia del empleado

Nadie puede negar la conexión entre experiencia de cliente y la gestión del contact center, se han realizado fuertes inversiones en este sentido. Los departamentos CEX y su vinculación con el crecimiento del negocio, forman parte de la esencia de todas las compañías. Con esa misma intensidad es obligatorio abordar la experiencia del empleado, con políticas de fidelización y con un desarrollo exquisito en la comunicación interna. La rotación, el personal descontento o los detractores, son efectos negativos que hacen daño al margen y frenan la posibilidad de entrar en nuevos proyectos.

“
hay una clara
oportunidad
desde el punto
de vista del
marketing

3. Lo digital y lo humano

Seguramente 2022 pasará al recuerdo como el año de la inflación, hasta tal punto que ha dado un vuelco radical en los hábitos de compra, el precio ha ganado peso en la toma de decisiones de los clientes. Comparadores, landings o banners, compiten para atraer leads a su terreno y muchos servicios de valor añadido, en este escenario, corren el riesgo de ser sepultados por el peso del valor económico del producto. Aquí el toque humano, con comerciales que asesoren en el proceso de compra, y que permitan descubrir al consumidor lo que encaja mejor en sus necesidades reales, es el complemento perfecto para que el canal digital pueda seguir sumando.

4. Tecnología más integradora

La gestión del dato, la optimización de los marcadores, la omnicanalidad o la calidad de las comunicaciones son fundamentales, y un servicio de televenta es inviable sin ellos. Pero hay que elevar esa apuesta, con herramientas que abarquen todas estas palancas, apoyándose en el real time y con agentes conectados - sin importar el contact center donde se hallen - a un mismo sistema. La toma de decisiones, la implementación de cambios inmediatos y tener el detalle de toda la vida del cliente son elementos que marcan una diferencia clara, la tecnología debe tender a la simplificación y a la unidad.

5. Con el peso de la ley

Los últimos meses han sido convulsos con las enmiendas a la Ley de la Cliente, y 2023 será el momento de la verdad. No queda otro remedio que adaptarse muy rápido, optimizar de nuevo los procesos y adaptar nuestros equipos a este escenario. Nunca un cambio legislativo ha generado tanta incertidumbre y mayor desafío para el contact center, y más todavía para los que llevan la venta como sello. Tenemos que romper de una vez la idea de que vender no es atención al cliente, un cliente nace de un acto comercial.



hay que elevar esa apuesta, con herramientas que abarquen todas estas palancas,

6. Entrenar el músculo comercial

Hay una serie de skills que exigen los servicios de televenta que, por regla general, están perfectamente cubiertos con la formación de producto y de herramientas tecnológicas. Si profundizamos en este sentido, veremos que se invierte aquí una gran parte del tiempo. Este modelo tiene que cambiar, para dejar mucho más hueco a la capacitación comercial. Más dedicación a entrenar las habilidades de venta redundará siempre en mayor efectividad, y por supuesto en mayor confianza en el vendedor.

Las culturas mesoamericanas vivían muy pendientes del sol y de la lluvia, dedicaban enormes esfuerzos para tratar de convencer a los dioses. Los profesionales de la televenta no tenemos que recurrir a la magia para alcanzar resultados en 2023, hay que ponerse manos a la obra, orientar a nuestros equipos hacia una tecnología integradora y poner siempre en lo más alto de la pirámide a los vendedores.

EVOLUCIONANDO LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR-CLIENTE



Miguel Villaescusa
Country Manager TRANSCOM España

Uno de los mayores privilegios que tenemos los profesionales que trabajamos en multinacionales, es que podemos compartir y alimentarnos de las experiencias, casos de éxito y conocimiento en definitiva, con las diferentes regiones para estar siempre a la vanguardia en cualquier aspecto. Muchas son relacionadas con la gestión operativa, implantación tecnológica, innovación, experiencia de empleado... innumerables tendencias globales, pero quiero centrarme en los modelos relacionales.

En España trabajamos en un entorno altamente competitivo, tremendamente profesionalizado, muy atomizado con las complicaciones que ello conlleva, y

por todo ello no tenemos nada que envidiar a otros países o regiones en la mayoría de los aspectos. Nos hemos hecho fuertes por necesidad, y la necesidad aviva el ingenio. Pero hay un aspecto en el que sí tenemos cierto déficit, y es en los modelos relacionales, de contratación y pricing entre cliente proveedor, y proveedor cliente. Hablo de proveedor y no de partner o socio de negocio, porque realmente esa es la evolución, el objetivo a alcanzar.

Como en casi todo en la vida en el término medio está la virtud, los polos blanco-negro no son aplicables, pero cuando hay que poner ejemplos ilustrativos es mejor hacerlo desde los extremos para una mejor reflexión.

Por ejemplo, cuando una empresa contrata a alguien brillante en alguna posición directiva, se basa en su experiencia contrastada, su capacidad de gestión, conocimientos, etc... Si a ese perfil, la empresa le dice qué decir, qué hacer, cómo hacerlo, e impone un seguimiento diario y cuestiona sus decisiones, realmente no estará aprovechando el potencial del perfil contratado. Se trata de que, en base a unas premisas definidas, ese directivo pueda dar lo mejor de sí, lograr lo mejor de su equipo, y maximice las capacidades de todos. Esto que puede parecer obvio en este ejemplo, no suele ser así en las relaciones mercantiles que tenemos en nuestro sector. Reitero que hay muchas excepciones, simplemente es una sensación mayoritaria. Y ahora nos preguntamos, ¿por qué sucede esto? Voy a intentar profundizar sobre ello:

“
Lograr lo mejor
de los equipos y
maximizar las
capacidades de
todos

- **Modelos de contrato/pricing:**

Los modelos de contrato y pricing no ayudan a ello. Muchas veces son tremendamente estandarizados, y no permiten incorporar nuevas actuaciones fuera de lo estipulado. No me refiero a penalizaciones por incumplimiento de KPIs del servicio, que considero que tienen que estar presentes, reflejando perfectamente sus consecuencias por incumplimiento o por un mayor cumplimiento.

Los modelos de pricing habituales son precios hora/evento. Y aquí viene uno de los principales puntos. No suelen establecer oportunidad de mejora significativa para el proveedor, en ejemplos de reducción de TMO, mejora del FCR, eficiencia de front y BO, mejor gestión de turnos... todo eso únicamente perjudica económicamente al proveedor, que en la mayoría de los casos es quien implementa estas mejoras. Y aquí suele haber consenso, los clientes pagarían más si eso sucede, pero los contratos no lo permiten. Es decir, los modelos de contrato y de pricing ponen un palo en la rueda de la mejora y eficiencia en los diferentes servicios. No hace falta decir que en la mayoría de los proveedores de servicios esa vocación de mejora continua existe y es impulsada, como no puede ser de otra manera, va en nuestra naturaleza de servicio al cliente, pero indudablemente esta reflexión de los modelos de contrato/pricing es una realidad.

¿Cómo resolverla?. Como os decía al inicio, ver mundo a través de una compañía internacional te permite conocer otros modelos tremendamente válidos y efectivos en este aspecto: pagos por fee mensual, pagos por número de clientes mensuales, pagos anuales en base a premisas... puede haber muchos modelos de este ámbito. Y es una de las soluciones; sondeemos y profundicemos sobre estos modelos. En Transcom, esta tipología ya la tenemos implantada en varios clientes, y te permite invertir, ya que sabes que las mejoras que se produzcan tendrán un doble efecto: MEJOR SERVICIO PARA EL CLIENTE, MAYOR RENTABILIDAD PARA EL PROVEEDOR.

Además, es muy importante que intervengan en el contrato todas las áreas que estarán implicadas en la ejecución del mismo: negocio, IT, Legal, Compras... Cuando esto se produce, se involucra a la compañía en su totalidad, y se consigue que yendo de la mano y de forma unidireccional consigamos evolucionar los servicios.

- **Limitaciones en la introducción tecnológica.**

Este es otro ámbito de oportunidad de nuestro sector, el impulso tecnológico que podemos dar a los servicios, y que por innumerables motivos no se pueden producir. Motivos como limitaciones de presupuesto (presupuestos que corresponden al área de IT y no de negocio), el modelo no lo permite (inversiones importantes que no redundan en mayor rentabilidad por parte del proveedor), limitaciones en el ámbito de permisos IT/seguridad, diferentes dependencias (recae sobre otras áreas diferentes a negocio, o SAC, como pueden ser áreas de innovación o transformación), etc.

Estas limitaciones merman la capacidad de evolución de los servicios. En algunos casos son mejoras que se quieren abordar por parte del cliente, pero los presupuestos y plazos que suelen tener hacen que esas mejoras se dilaten en el tiempo, priorizando otros proyectos dentro de las organizaciones.

¿Y si existen modelos mejores por qué no los impulsamos ya?

Tanto desde el modelo de relación contractual como organizativamente, se pueden establecer los mecanismos para poder introducir estas mejoras, innovaciones, evoluciones, que mejoren los centros de atención al cliente y la propia actividad que realizamos.

En Transcom ya estamos en ese camino, introduciendo contratos con esta filosofía en el mercado, y estoy seguro que seguiremos incorporándonos todos a estas líneas de trabajo de PARTNER total, que es nuestro objetivo.

¿ESTAMOS PREPARADOS PARA LO INESPERADO?



Cristina Valle
Customer Care Specialist Volkswagen
Group España Distribución

Aunque estos últimos tiempos hemos hablado mucho de transformación digital, pandemias y nuevos hábitos, realmente el hecho no es que vivamos en un cambio de época, sino que estamos inmersos en una época de cambios continuos, de alteraciones súbitas, repentinas, de imprevistos y realidades insospechadas.

Así que las empresas que no se sientan cómodas con el cambio y la mutabilidad formando parte de esta evolución continua de la sociedad, de la realidad y del mundo actual se irán diluyendo hasta desaparecer.

A la velocidad a la que surgen las nuevas necesidades, debemos estar preparados para esperar lo (in)esperado. ¿Y cómo nos podemos sentir cómodos como empresa y

hacer sentir bien a nuestros clientes en este entorno y contexto complejo, a veces incluso hostil?:

- Viendo el potencial a explorar y explotar en las nuevas relaciones, dando respuesta a las distintas necesidades y distintos entornos que se están creando seremos capaces de que nuestra compañía siga en el corazón de nuestros clientes y darles la atención que merecen.
- Adaptándonos a la realidad, aprendiendo a gestionar cualquier situación, cualquier requerimiento, cualquier hecho impredecible...
- Logrando que la percepción de los clientes no sea que no se cumplen sus derechos, expectativas y necesidades, si no que sientan que estamos aquí para ellos y que les escuchamos independientemente de la situación y de lo que nos quieran decir.

Para lograrlo debemos basarnos en dos pilares, la tecnología y las personas. Y que aunando ambos, técnica y humanidad, logremos:

- Caminar siempre por encima del estándar, con mimo y atención por el detalle.

que nuestra
compañía siga en
el corazón de
nuestros clientes

- Encontrar, invertir e integrar la tecnología adecuada que nos permita:
 - la gestión autónoma del cliente
 - visión 360° y omnicanal
 - automatizar procesos y uso de la IA
 - un feedback realtime y ordenado
 - eliminar ineficiencias
- Utilizar esta tecnología con soporte humano especializado en el Contact Center al que facilitarle la formación, herramientas y autonomía necesaria para tener éxito y ofrecer un servicio de calidad en tiempo real.
- Hacerlo sostenible en un entorno de inflación en el que debemos asegurar dar servicio sin incremento de costes y en todo caso, que estos sean una inversión y no un gasto.

Y tener claro que solo lo conseguiremos si estamos acompañados de los mejores partners, que tengan también la cultura, el conocimiento y el convencimiento de que debemos ofrecer una experiencia completa y satisfactoria a nuestros usuarios. Que sean aceleradores y palancas de acción, implementando métricas y Kpis asociados a la experiencia cliente y al negocio.



Hace dos años en estas mismas páginas señalábamos que no hemos de olvidarnos de hacer humano lo digital, de que hemos de ser capaces de crear una conexión cercana, personal, única. Que hemos de aprovechar todas las herramientas que nos ofrece la digitalización pero que el cliente se ha de sentir escuchado, comprendido y valorado. Y el pasado año nos preguntábamos si las empresas éramos digitalmente maduras, refiriéndonos a que debemos personalizar también la transformación digital ya que si no lo hacemos no seremos capaces de crear una experiencia digital completa y satisfactoria para nuestros usuarios.

A todo ello, que sigue vigente, se suma hoy en día que tenemos que llevarlo a la práctica en un contexto de cambio continuo donde los parámetros, previsiones y situaciones del hoy pueden ser muy distintos a los del mañana. Y solo seremos capaces de afrontarlo si estamos preparados para lo inesperado.

EL FUTURO ES IMAGEN EN TIEMPO REAL



Marta López
CCO WEBHELP España

nuevas tecnologías digitales. Algunos ejemplos de estos nuevos servicios serían:

- Podcasts (Podimo, Audible, Storytel, Spotify, Ivoox) - revisitando la radio
- Streaming (Nextlix, HBO, Filmin, Disney+) - revisitando la TV
- Delivery (Glovo, Wetaca) - revisitando la restauración

En el desarrollo de estos servicios hay dos aspectos que los hacen especialmente interesantes para los contact centers y es que confluyen dos de nuestros puntos de cobertura que son core en nuestro negocio: el On-Demand y la independencia del lugar. Más adelante veremos porqué esto es importante.

Dentro de este marco contextual, en los últimos años hemos observado el incremento exponencial del uso del video como canal de comunicación y creación de contenido. La aparición de Tik Tok y de Twitch, así como la proliferación de videos en forma de stories y Reels en Instagram confirman esta tendencia entre los jóvenes y no tan jóvenes.

Al igual que pasó con la mensajería instantánea y especialmente con Whatsapp, una vez se elige un canal, los clientes quieren interactuar con las marcas desde ese mismo canal. Es por este motivo, que vaticinamos que uno de los servicios más demandados en el futuro será la emisión en directo de programas centrados en la venta de productos y servicios a través de vídeos. Estos programas que nos podrían recordar a la teletienda de toda la vida

Cuando hablamos de futuro, a menudo nos centramos en estudios e informes hechos por consultoras que intentan tomar el pulso de los intereses de la población, gracias a encuestas y entrevistas. La realidad es que el futuro, empieza a tomar forma mucho antes de que una tendencia se consolide, si observamos con detenimiento, podemos ver hacia donde van esos intereses.

Los servicios/productos mainstream desarrollados en los últimos tiempos tienen un punto en común que quizás por obvio no habíamos puesto en valor, y es que la mayoría de servicios o productos novedosos son en realidad servicios “revisitados” desde las posibilidades que ofrecen las

incremento exponencial del uso del video como canal de comunicación y creación de contenido.

son llamados en la actualidad Live Events, Directos o Streamings.

El propósito y la forma serían muy parecidos a los programas de antaño, aunque en esta nueva versión, el formato no está ligado a un canal de TV, sino pertenece a la propia marca y esta lo emite mediante canales alternativos de gestión y publicación de contenidos.

Twitch será el lugar en el que estar, junto con IG Live, Tik Tok y lo que vendrá. La gestión del contenido digital que hacemos actualmente desde el contact center, incorporará además de canales escritos, el canal visual. La grabación y edición de video será donde aportaremos valor, así como en la propia gestión del directo.

La producción, creación y edición del contenido dejará de estar exclusivamente en manos de agencias de marketing para incorporar a aquellos BPOs que dominen el lenguaje audiovisual y mastericen una forma de trabajar donde se aúnen en un mismo servicio la gestión individualizada de contactos por video con la gestión de video global.

Entonces, la autenticidad de la comunicación será lo más apreciado y la ratio de conversión girará en torno a la confianza en el interlocutor y a la gestión cultural (en video, será muy cercana y más difícil de realizarse desde otro país).

Y todavía más, la elección de influencers según el país y producto será clave y la digitalización permitirá interactuar en tiempo real mientras se emite el video en directo. La curación de contenidos, la moderación de los comentarios y el soporte en el back-end serán los nuevos servicios del contact center.

Y todo esto, ¿cómo se hace?

Implementar y ofrecer este tipo de servicios conlleva una adaptación al medio importante.

La selección de personal requiere unas habilidades y aptitudes diferentes. Los agentes serán grabados y emitirán directos donde su imagen se vinculará a la marca.

La autenticidad es clave, no son actores sino agentes cuyo conocimiento del producto es profundo, explicando

en video y en tiempo real, solo para ti, las bondades y diferencias de los productos. Te escucha, te recomienda, te muestra.

Del mismo modo la formación y la medición de los resultados no tienen nada que ver con lo que hacemos ahora. Los KPIs, los SLAs se adaptan al video y se miden los resultados de forma parecida a una campaña de marketing pero añadiendo una capa de atención de contactos, NPS y conversión en ventas que anteriormente no se medían o los sistemas no lo permitían. Eran otros tiempos con otras métricas.

Ahora mediremos en interacciones uno a uno: con cuántas personas hemos hablado, cuántas ventas hemos generado, tamaño medio de la venta, potencial de recompra y muchos más. Y en interacciones uno a varios, donde mediremos el número de asistentes, especialmente si en ese evento participa un influencer, veremos tras el directo, cuantas veces se ha compartido el video, cuántas compras se han realizado del producto. Vincularemos códigos de descuento, responderemos a preguntas y haremos seguimiento del comportamiento del usuario posteriormente en la web/app. Ese video, que inicialmente fue en directo, sigue su segunda fase no sólo en Twitch o IG sino en Youtube o Vimeo, por poner un ejemplo. Y la atención de los comentarios en esas nuevas plataformas nos trae nuevas consultas, clientes y ventas.

Los espacios del contact center se transformarán, si ya éramos poco partidarios de los chicken boxes, ahora contaremos con estudios, buzzes con los productos, islas, iluminación de fotografía, paredes verde croma, trípodes, palo-selfies, móviles de última generación y softwares especializados que nos permitirán una grabación y edición cercana y profesional al mismo tiempo.

Y todo ello para acercar a las casas de los consumidores, usuarios y clientes una experiencia brutal y a la vez consistente con sus tiendas físicas. Una experiencia que refuerza el on demand y donde el lugar ya no es relevante.

¿Qué si funciona? Pues sí y muy bien. Porque al final, aunque a todos nos gusta vivir la emoción del deporte en directo, la verdad es que, a nivel de detalle, se ve siempre mucho mejor desde casa.

EL CONTACT CENTER COMO VENTAJA COMPETITIVA



J. Ignacio Ruiz
Manager Digital Business Development
ZURICH Seguros

Históricamente, muchas empresas han considerado su Contact Center como un centro de coste. Una especie de mal necesario para el desarrollo de su core business y con un enfoque constante de reducción de costes. Ya en la primera década del año 2.000, donde muchas compañías iniciaron procesos de outsourcing y offshoring, el 63% de estas lo hacían con el objetivo de ahorrar costes laborales¹. De alguna forma, con mayor o menor intensidad, este planteamiento nos ha llegado hasta hoy y lo vemos instalado en el mantra de la reducción del coste unitario.

Sin embargo, también es cierto que los Servicios de Atención al Cliente han avanzado de forma significativa

en este tiempo en cuanto a profesionalización, tecnología, calidad del servicio y orientación en la experiencia cliente, pero ¿Hasta qué punto?, ¿Qué rol tienen estos en la propuesta de valor de las empresas?

Fijándonos brevemente el contexto actual, vemos que las empresas desarrollan su actividad en mercados maduros, hiper-competitivos, con productos y servicios casi indiferenciados y donde todo tiende a commoditizarse, lo que lleva a competir por precio. Los clientes por su parte están cada vez más informados, tienen mayor consciencia de su consumo y exigen la excelencia en el servicio. De hecho, un 88% consideran que la experiencia que les ofrece una empresa es tan importante como sus productos o servicios, y el 46% de los clientes que cambiaron de compañía el año pasado, argumentaron que uno de los motivos fue por buscar una mejor atención².

Parece claro que estamos ante un escenario complejo, difícil y “líquido”, pero este escenario nos presenta una oportunidad: ¿Puede ser el Servicio de Atención al Cliente parte de la propuesta de valor y ser una ventaja competitiva y diferencial?, ¿Puede ser una palanca de crecimiento de negocio?

Foco en la creación de valor y negocio

Es importante reflexionar con luces largas sobre el rol que debe jugar el Contact Center. Si lo planteamos como un activo en la creación de valor al cliente y crecimiento de negocio, necesitamos contar con una estrategia clara y enfocada que deberá considerar la:

- **Simplificación:** facilitar el acceso e interacción del cliente con el Contact Center, mantener coherencia en los diferentes canales de comunicación y ofrecer una experiencia positiva y sin fricción³ contribuirá a diferenciación. No olvidemos también la simplificación interna, hay que facilitar a los agentes del Front End el trabajo administrativo para que puedan poner su atención en la interacción con el cliente.
- **Personalización:** comunicarse con los clientes de forma única, girando entorno a sus gustos, intereses y necesidades de forma individualizada será cada vez

más importante. Tenemos la oportunidad de crear valor a través del asesoramiento y la información del cliente. La personalización necesita de visión cliente, no producto.

- **Negocio:** para ser una fuente de creación de negocio, será necesario contar con una estrategia de relación que esté basado en las necesidades del cliente y comprenda todo su ciclo de vida, además de los intereses de la empresa. Esta deberá ser capaz de actuar en cualquier canal tanto de forma proactiva como reactiva. Gracias a las capacidades actuales de Advance Analytics y enfoque de acciones de NBA (Next Best Action) será posible articular acciones de venta, fidelización, retención, información, ... En este punto, el éxito residirá en la capacidad de encontrar la combinación perfecta entre la acción, el canal, el momento y el cliente adecuado⁴, sin olvidar claro está las habilidades del propio agente.
- **Colaboración:** la relación y forma de operar entre la empresa cliente y sus BPOs será la piedra sobre la que se sustenta todo lo anterior. Este aspecto nos daría para un libro entero, por lo que solo apuntaré que siempre será una buena oportunidad para revisar hacia dónde queremos que evolucione esta relación: Partners vs Cliente-proveedor.

Dos palancas fundamentales, la tecnología y las personas.

Adicionalmente, existen dos palancas que serán necesarias y que no pueden entenderse de forma disociada: la tecnología y las personas.

La evolución tecnológica actual es exponencial y además esta avanza en muchas direcciones, por lo que haremos bien a corto plazo en centrarnos y prestar especial atención a:

- La **IA Conversacional** (pe. SIRI) la voz y el concepto de asistencia ha venido para quedarse, de la misma manera que los Chatbots, donde a través de aprendizaje automático, será cada vez más fácil dar respuesta a las necesidades del cliente (24x7).
- La **Biometría** (pe. reconocimiento de voz, huella dactilar) la implementación de este tipo de

tecnología nos ayudara a mejorar al mismo tiempo en seguridad, mejora de la experiencia del cliente y eficiencia operativa.

- La **Automatización Robótica de Procesos (RPA)** nos permitirá industrializar procesos operativos recurrentes, lo que nos será clave para enfocarnos en tareas de mayor valor añadido.
- El **Big Data y Advance Analytics**, con su capacidad de procesamiento de datos a gran escala, nos permitirá pasar de información a conocimiento y es una excelente herramienta conocer y dar respuesta a las necesidades del cliente.

La otra palanca fundamental, son las personas. Se suele decir que la experiencia del cliente pasa por la experiencia del empleado, y es cierto. Muchos clientes esperan que las empresas entiendan sus necesidades y expectativas, pero se sienten que los tratan como números. Es aquí donde los equipos Contact Center tienen la oportunidad de revertir esta situación y eso pasa por la interacción y empatía con el cliente.

Para concluir, 2023 nos da la oportunidad de reflexionar y revisar el rol del Contact Center. Podemos mantener los planteamientos actuales o iniciar un cambio de transformación. Sea como sea, tengamos en cuenta lo que dijo Alvin Toffler *“Tienes que pensar en las cosas grandes mientras haces las cosas pequeñas, para estar seguro de que las cosas pequeñas van en la buena dirección”*.

¹ Estudio “El offshoring en España”, 2009, IESE/BBVA

² State of the Connected Customer report 2022, Salesforce

³ Libro “Frictionless”, Prof. Marc Cortes, Ed. Profit, 2021

⁴ Artículo “The right price, at the right moment, to the right customer”, London Business School, 2013

THE ADECCO GROUP | **ADEVINTA SPAIN** | ADI CONSULTING | **AQUASERVICE** |
ASITUR | **ATENTO** | AVATEL | **AXA** | BANCO SANTANDER | **GRUPO CAJAMAR** |
BE CALL Group | **BeeDIGITAL** | BOSCH Service Solutions España | **BRIDGESTONE**
MOBILITY | **CATSERVEIS SXXI** | Clínica BARRAQUER | **Clínica BAVIERA** | CLÍNICUM
| CONTESTA | CONTACT CENTER INSTITUTE | CRUZ ROJA | DKV INTEGRALIA |
DIALAPPLET | Grupo eCUSTOMER. | **EMERGIA** | ENDESA | **GoContact** |
GSS Grupo Covisian | **GT Motive** | HDC | **HELPHONE** | HOLALUZ | **HOMESERVE**
| HOTELBEDS | **HYUNDAI** | IBERCAJA Connect | **IFAES** | ILUNION | **INETUM** |
INTELCIA Spain & Latam | ISGF | Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) |
E-VOLUCIONA by INTELCIA | **IZO** | KIA | KONE Ibérica | **KONECTA** |
LABORAL KUTXA | LANALDEN | **LEASEPLAN** | LIBERTY SEGUROS | LÍDERES Y
DIGITALES | MADISON | **MAPFRE** | MAYORAL | **MARKTEL GLOBAL SERVICES** |
MUTUA MMT SEGUROS | **NEXIAN** | NUANCE Communications | **ODIGO Iberia** |
OESIA | **ON SOLUCIONES** | ORANGE España | **PACKLINK** | PALANTIR
TECHNOLOGIES | **PLUSCONTACTO** | QUID QUALITAS | **QUIRONSAIUD** |
Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. ONTS | **REPSOL** | RECORDIA.NET
| **SABIO** | SAGE | **SECURITAS DIRECT** | SITEL | **STREAM MOBILE** | SYGRIS |
TEYAMÉ 360 | TGESTIÓN | **TRANSCOM España** | TOTAL ENERGIES | Volkswagen
Group España Distribución | **WEBHELP** | **ZURICH Seguros**

Observatorio Contact Center

2023
edición 5^a



Asociación Española de Expertos
en la Relación con Clientes



C/ Isaac Peral nº2 Planta 4 | 28015 Madrid
Tef.: + 34 679 370 748 www.aeerc.com

