



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente

Workshop 11 Mayo 2017
Club Madrid

Las claves del futuro de los contact centers



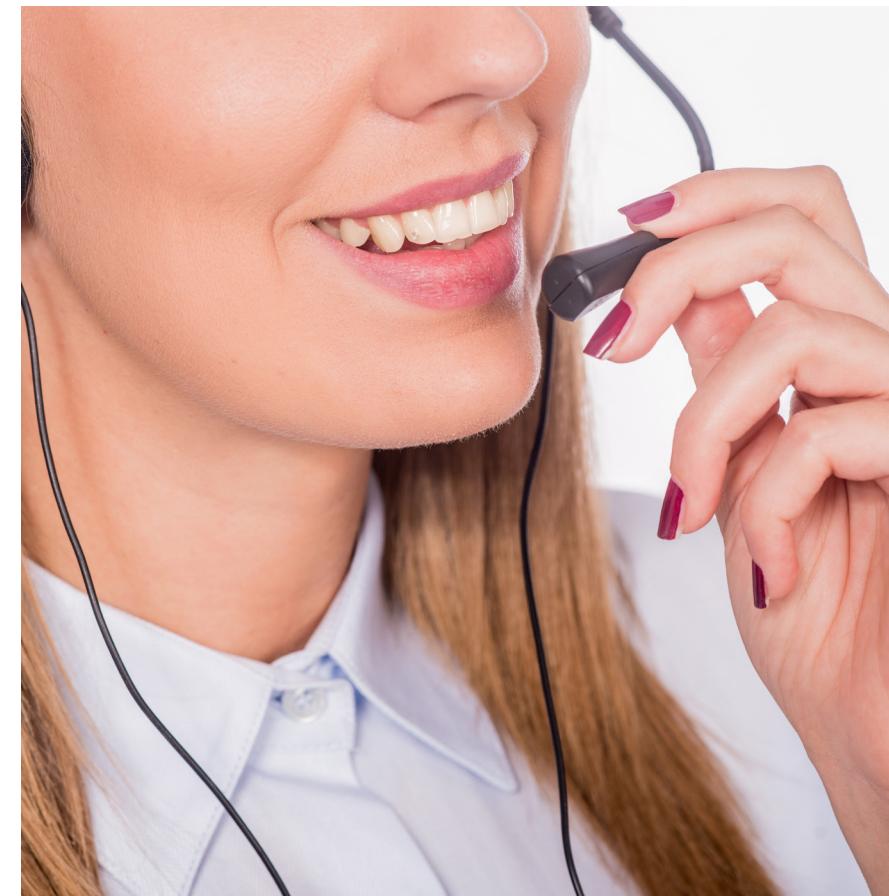
Las claves del futuro de los contact centers

Los contact centers, internos o externos, son canales básicos a través de los cuales las compañías pulsan los sentimientos de los clientes para poder aprender y mejorar su experiencia. En plena era de las emociones, donde las empresas invierten recursos económicos y humanos para ofrecer una experiencia única, diferencial y personalizada a los usuarios con el fin de generar un sentimiento positivo hacia la marca, los contact centers tienen un papel primordial.

Con la misión de organizar actividades que reporten a sus asociados valor añadido, formación, crecimiento profesional y visibilidad, la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) organizó el 11 de mayo de 2017 un workshop con profesionales del sector donde analizar las últimas tendencias y las claves del futuro.

Índice

- Conclusiones
- La importancia de los contact centers
- Tendencias y transformación 2020
 - Personas
 - Tecnología
 - Canales de futuro
 - Tecnología de la automatización
 - Tecnología de la inteligencia artificial
 - Tecnología Smart ID
 - Resumen de tendencias



Las claves del futuro de los contact centers

Conclusiones

El contact center no sólo gestiona las interacciones. Es importante tener una estrategia definida en las cinco "íes" de "la Onda del Cliente" para ofrecer una buena Experiencia de Cliente.

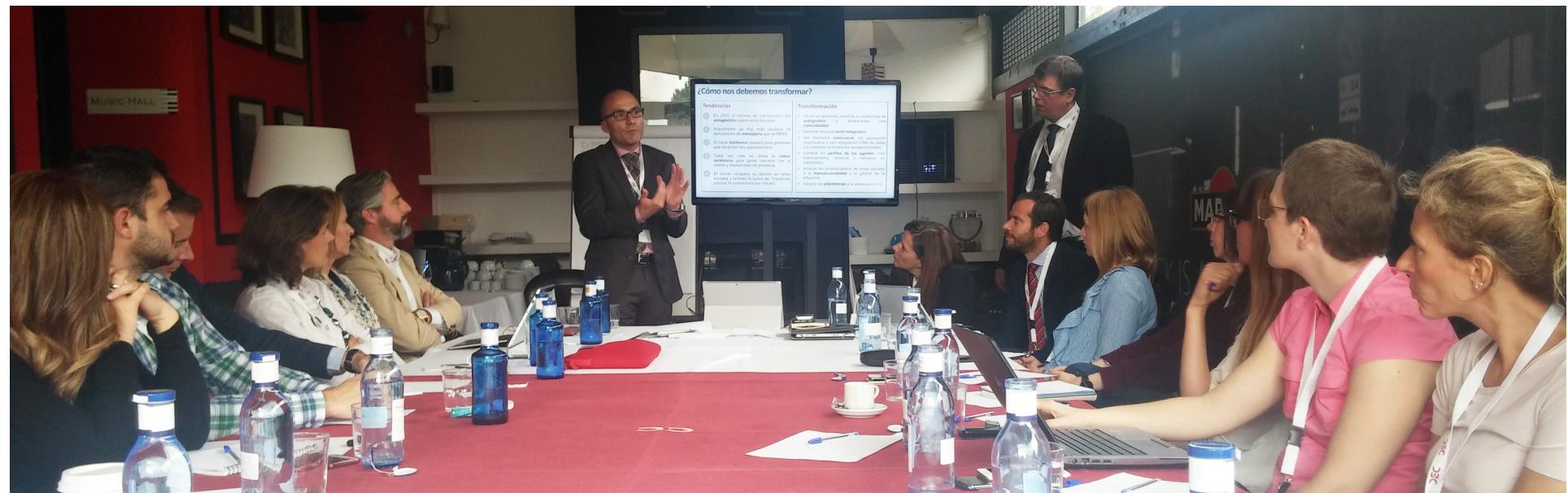
Además del NPS, el CES y el INS debemos buscar los indicadores de contexto de la Experiencia de Cliente y qué palancas nos ayudarán a movilizarlo.

Robots, chatbots, biometría, firma digital... Existen cantidad de soluciones tecnológicas. Hay que saber elegir, pero también es importante atreverse.

El número de canales se incrementa (autogestión, video, redes sociales, chats...). Ser realmente omnicanal, sin separación organizativa y con integración CRM es primordial.

Los servicios serán más especializados y ágiles.

Cambian los perfiles de los agentes: más especializados, comerciales y formados en habilidades.



Las claves del futuro de los contact centers

La importancia de los contact centers

Los últimos estudios del sector muestran la creciente importancia de los contact centers. De 2011 a 2015, aumentó un 19 % en servicios externalizados con la banca como punta de lanza motivado por la preocupación de las entidades de cara a mejorar la Experiencia de Cliente. Otros datos que confirman esta tendencia son:

- El 84 % de los clientes se sienten frustrados cuando el agente no tiene la información adecuada.
- El 28 % de los clientes se fue a la competencia tras una mala gestión.
- Uno de cada 26 clientes insatisfechos se queja, el resto se da de baja.

El framework "la Onda del Cliente" ® desarrollado por DEC muestra cinco palancas básicas para el desarrollo de la Experiencia de Cliente en las organizaciones. El contact center, más que una herramienta de venta o atención al cliente, repercute en cada una de las cinco "íes":

1. **Identidad única.** Transmite la identidad corporativa de la empresa, sus valores.
2. **Impulso organizativo.** Apoya en la movilización de los objetivos de experiencia, que debe recibir y definir con los niveles más altos de la organización (CEO).
3. **Implicación de las personas.** Contando con la voz del agente, se generan nuevas ideas para el diseño de la experiencia.
4. **Interacciones.** Gestiona algunos de los principales momentos de la verdad con el cliente.
5. **Interpretación y acción.** Recibe información valiosa de los clientes, la interpreta y moviliza su mejora.



Las claves del futuro de los contact centers

Tendencias y transformación 2020

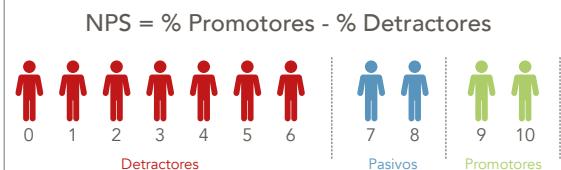
Dos son los pilares sobre los que pivota el futuro de los contact centers: **personas** y tecnología. En primer lugar, las personas ahora están siempre conectadas, son más exigentes, comparten alegrías y quejas en las redes sociales, tienden a la autogestión y piden una atención personalizada que resuelva sus problemas.

La forma de comunicarse que tienen los clientes ha cambiado. Este motivo hace que los contact centers afronten el reto de responder, atender y solucionar los problemas a través de cualquier canal.

Ante este nuevo ecosistema cultural, las compañías se han visto obligadas a adaptar sus herramientas de medición. Si antes se analizaban conceptos como la atención, el servicio o la satisfacción, ahora las soluciones están enfocadas al esfuerzo del cliente en la relación con la marca y la recomendación.

Herramientas

En la actualidad, las herramientas más utilizadas para medir la Experiencia de Cliente son: el Índice Neto de Satisfacción (INS), el Net Promoter Score (NPS) y el Customer Effort Score (CES). A continuación, se explica cada uno de ellos en esta tabla.

Índice Neto de Satisfacción	Net Promoter Score	Customer Effort Score
<p>Voz del cliente sobre la satisfacción con el servicio en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad • Amabilidad • Resolución • Satisfacción Global 	<p>Voz del cliente sobre la lealtad a la marca y al servicio, clasificándolos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detractores • Promotores • Neutros <p style="text-align: center;">NPS = % Promotores - % Detractores</p> 	<p>Voz del cliente sobre el esfuerzo para gestionar sus necesidades a través del servicio, clasificándolo en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complejo • Neutro • Sencillo <p>¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud con la empresa?</p> <p style="text-align: center;">CES = % Poco esfuerzo - % Mucho esfuerzo</p> 

Las claves del futuro de los contact centers

Tal y como se apunta con anterioridad, el cliente tiene nuevas exigencias asociadas a los momentos de acceso, resolución y esfuerzo en el servicio de la marca. En cada una de ellas se pueden medir KPI y activar palancas útiles para complementar los índices más básicos (INS, NPS, CES, etc.) en el objetivo de ofrecer la mejor Experiencia de Cliente.

	Exigencias del cliente	KPI a medir	Palancas
Acceso			
Contacto multicanal		<ul style="list-style-type: none"> • Mix de canales (incluyendo autogestión) • % derivación entre canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Multicanalidad <ul style="list-style-type: none"> - Eliminar silos por canal - Crear pasillos entre canales - Unificar la visión del cliente
Facilidad de acceso		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Atención • Nivel de Servicio • Tiempo de espera • % contactos fuera de horario 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda <ul style="list-style-type: none"> - Afinar la previsión - Extender los horarios de atención - Automatizar contactos fuera de horario
Que me conozcan		<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de identificación automática 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la experiencia <ul style="list-style-type: none"> - Gamificación de la experiencia - Incluir a los agentes en el diseño de la experiencia - Evolucionar Quiality a Experiencer
Cercanía y profesionalidad		<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción • Nota de calidad 	

Las claves del futuro de los contact centers

La resolución de las incidencias con los clientes en los contact centers, ya sea en un primer contacto o en varios, supone unos de los puntos críticos en este sector. Por tanto, es necesario medir unos KPI específicos y accionar palancas para mejorar este proceso.

	Exigencias del cliente	KPI a medir	Palancas
Resolución			
	Sin transferencias	<ul style="list-style-type: none"> Transferencia (por canal y destino) 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos transversales <ul style="list-style-type: none"> Unificación servicios dispersos Carterización de servicios Políticas de transferencia Procesos de aprobación SLAs
	Resolución en primer contacto	<ul style="list-style-type: none"> First Contact Resolution Contact Resolution Rate Contact Rate % escalado (por canal y destino) 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología transversal <ul style="list-style-type: none"> Visión 360 del cliente Sistemas priorizados y alarmas Información transversal
	Rapidez en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de cierre Tiempo por fase (por área de destino) 	<ul style="list-style-type: none"> Personas transversales <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de decisión de agentes Formación polivalente Formación por "momentos"
	Personalización (no heterogeneidad)	<ul style="list-style-type: none"> Dispersión ABCD 	

Las claves del futuro de los contact centers

	Exigencias del cliente	KPI a medir	Palancas
Esfuerzo del clientes	Seguimiento proactivo Aseguramiento resultados Sin esfuerzos (Effortless Experience) Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Re-contacto (6/24/72 horas) • Re-contacto (7/30 días) • Reiterado (por tipología) • % resultado (negativo/positivo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos end-2-end <ul style="list-style-type: none"> - Equipos alineados con "momentos" - Puntos de control - Comunicación proactiva - Nuevos canales de seguimiento - Políticas compensación proactiva • Sistemas <ul style="list-style-type: none"> - Autogestión (web y móvil) - Trazabilidad • Personas <ul style="list-style-type: none"> - Incluir a los agentes en el diseño de la experiencia - Formar en gestión de expectativas

Por otro lado, la **tecnología** permitirá que los contact centers mejoren en la Experiencia de Cliente ofrecida dentro del cambio cultural que estamos viviendo. En este ámbito, entran en juego soluciones y herramientas tales como: Big Data, biometría, chatbots, Inteligencia Artificial, robots, etc.

Las claves del futuro de los contact centers

1. Canales de futuro

La autogestión, las comunidades, los canales digitales, la mensajería y las redes sociales... dejarán el teléfono para gestiones complejas.

Tendencias	Transformación
<ul style="list-style-type: none"> 1 En 2015 el número de interacciones por autogestión superó al de llamadas. 2 Actualmente ya hay más usuarios de aplicaciones de mensajería que de RRSS 3 El canal telefónico quedará para gestiones que necesiten alto asesoramiento 4 Cada vez más se utiliza la videoasistencia para ganar cercanía con el cliente y resolutividad del problema 5 El cliente comparte su opinión en redes sociales y también la busca (ej: Tripadvisor publica 16 comentarios por minuto) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Llevar las gestiones sencillas a plataformas de autogestión y dinamizarlas con comunidades 2 Generar servicios multi-integrados 3 Ser realmente omni-canal, sin separación organizativa y con integración CRM de todos los contactos (incluidos los autogestionados) 4 Cambiar los perfils de los agentes: más especializados, técnicos y formados en habilidades 5 Adaptar los procedimientos de redes sociales a la transaccionalidad y la gestión de la influencia 6 Adaptar las plataformas a la video-asistencia

Sobre las redes sociales

Pese a que el 95 % de las empresas españolas habla con sus clientes a través de las redes sociales, solo el 55 % establece una atención al cliente mediante herramientas de gestión. Estas permiten a las compañías utilizar sistemas de gestión por tickets, medir y trazar cualquier interacción, así como tiempos en cola o SLA, y generar reporting. Tres ejemplos son: Intellixente, Inbenta y Chrysalis.

Para disponer de un buen servicio de redes sociales, según los expertos de Unísono es imprescindible:

1. Definir los objetivos de atención en las redes sociales.
2. Establecer qué tipología de gestiones se van a gestionar.
3. Diseño de procesos operativos para cada casuística esperada.

4. Políticas de atención al cliente.

- Comprobar si tenemos interacciones previas o información del cliente.
- Política de privacidad en caso de requerir datos personales.

5. Modelo de atención.

- Escalados.
- Protocolos de atención.
- Manuales de estilo.

6. Definición de indicadores.

7. Análisis de voz del cliente.

Las claves del futuro de los contact centers

Sobre la mensajería instantánea y los chats

Chat

- Los servicios de chat crecen en tasas entre el 10 % y el 20 % anual en los clientes que lo tienen implantado.
- Comenzaron como un soporte a la navegación en las páginas web, pero cada vez están ganando mayor operatividad y transaccionalidad. Principalmente en la venta, aunque también en gestión de reclamaciones e incidencias.
- Se complementan nuevas funcionalidades como co-browsing, vídeo y voz integrada.
- El índice de satisfacción de los clientes que utilizan chat suele ser superior al de teléfono.

Mensajería (Whatsapp, Telegram, etc.)

- El número de usuarios de mensajería crece exponencialmente y los clientes cada vez más lo demandan para acompañamiento a sus gestiones complejas (activación, incidencia, soporte, gestión documental...).
- Los clientes esperan tiempos de respuesta rápidos, comparables a los del canal telefónico.
- De momento, se limita a segmentos concretos con bajo volumen o a comunicación interna en las empresas, dada la limitación de tráfico impuesta por los "fabricantes".
- La percepción de los clientes con estos canales es superior al canal telefónico y se han detectado importantes mejoras en los ratios de caída, reclamación o conversión.



Las claves del futuro de los contact centers

Sobre videoasistencia

- El uso de videoasistencia es todavía muy reducido, con tecnologías poco maduras que necesitan de adaptación a las plataformas tecnológicas de los clientes.
- Están pensados como canal proactivo del cliente, pero hay que desarrollarlos todavía para su uso desde el contact center hacia el cliente.
- Aunque cuentan con aplicaciones móviles específicas que habría que descargar por parte del cliente, la mejor opción es integrarlas dentro de la aplicación de la empresa. En general es tan sencillo como incorporar el SDK dentro de la aplicación.
- Se han detectado importantes aumentos en los ratios de resolución en primer contacto (32 % de mejora en las averías *online*) y una aceptación elevada por parte de los clientes finales (en torno al 85 %). Cuando funcionan, la experiencia de los usuarios es muy buena y reduce los costes.



Las claves del futuro de los contact centers

2. Tecnología de automatización

Permite transformar los procesos masivos desde una gestión manual a una automática para ganar en flexibilidad y resolución, acortar plazos y reducir errores. La tecnología de automatización es un software no intrusivo que imita las acciones del ser humano, siguiendo el proceso establecido. Dos tipos de procesos:

- Implantación semiautomática: es necesaria alguna interacción humana.
- Implantación automática: sin necesidad de que actúe ningún agente.

Conclusiones

1. Pueden utilizarse tanto en servicios de back-office como front-office. Para su uso en front se precisa de una mayor transformación del proceso, llevando toda la captación de datos de una gestión al principio de la llamada o a la IVR.
2. Ayudan a la absorción de los picos de demanda, sin desatender otros servicios prioritarios. Reducen las horas de trabajo por automatización del proceso y los eventos.
3. Tienen un impacto directo en ahorro de horas en tareas masivas, pero su principal ventaja es la capacidad de mejora de la Experiencia de Cliente, gracias a:
 - La reducción de plazos de gestión.
 - La reducción de reiteraciones de los clientes.
 - La disminución de los errores humanos.
 - La eliminación del backlog.



Las claves del futuro de los contact centers

3. Tecnología informacional

Permite dotar a la organización de mayor visibilidad transversal sobre los procesos y priorizar la gestión, aumentando la "resolución por momentos".

Big Data

El uso de Big Data, incluyendo en el análisis predictivo la voz del cliente, es una capacidad clave para tomar decisiones, evitar riesgos y crear experiencias individualizadas con los clientes. Permite buscar soluciones para tener una visión completa de cada persona sin poner como excusa que la tecnología aún no llega. Sin embargo, el grado de madurez de los procesos actuales es todavía bajo. Hay mucho camino por recorrer en el tratamiento de los datos del cliente.

Ejemplos de aplicación:

- Análisis de causa raíz de reclamaciones.
- Identificación de patrones de fraude.
- Modelo de Next Best Offer.
- Identificación de oportunidades.
- Creación de clústeres de satisfacción de cliente.



Las claves del futuro de los contact centers

3. Tecnología informacional

Small Data

Todavía tiene un amplio recorrido la utilización de soluciones de Business Intelligence para la mejora de plazos y resolución, a través de Torres de Control departamentales. El objetivo de una "Torre de Control" es dotar de visibilidad end to end, levantar alertas y potenciar la colaboración de la organización. Con ello se consigue:

- Controlar el proceso de extremo a extremo: pedidos, ordenes, casos, estado en diferentes sistemas, tiempos de gestión, gestiones en curso...
- Visualizar los indicadores claves de negocio y rendimiento en tiempo real.
- Gestionar en base a excepciones y alarmas, definiendo tolerancias y umbrales sobre las métricas.
- Identificar cuellos de botella y facilitar la definición de planes de mitigación.



¿Qué retos debe afrontar una empresa para su implantación?

1. Tener la capacidad de medir en todos los puntos del proceso y en los diferentes canales.
2. Conseguir la integridad de información, normalmente con visiones parciales de los procesos y ubicados en diferentes departamentos y proveedores.
3. Identificar la relación entre los indicadores y las palancas que los movilizan.
4. Dotar de coherencia a los indicadores en cada nivel.
5. Alinear las diferentes frecuencias de actualización de los datos.

Las claves del futuro de los contact centers

4. Tecnología de inteligencia artificial

Permite transformar los procesos masivos desde una gestión manual a una automática para ganar en flexibilidad y resolución, acortar plazos y reducir errores. La inteligencia artificial es considerada una rama de la informática y relaciona un fenómeno natural con una analogía artificial a través de programas de ordenador. La inteligencia artificial puede ser tomada como ciencia si se enfoca hacia la elaboración de programas basados en comparaciones con la eficiencia del hombre, contribuyendo a un mayor entendimiento del conocimiento humano.



Ejemplos de aplicación:

Chatbots

Todas las tecnologías cognitivas necesitan de entrenamiento para "aprender".

- Los chatbots se pueden activar manualmente, o se puede intervenir por un humano.
- Si hay problemas en una conversación (no se entienden) salta una alarma.
- Las asignaciones automáticas pueden tener las reglas tan complejas como se quiera.
- Se puede empezar con soluciones básicas (IVR visual) e ir complicando con el aprendizaje.

Procesos frecuentes:

- Consultas generales.
- Dudas sobre navegación web.
- Consulta de horarios, direcciones...
- Consultas sobre productos.
- Construcción de pedidos.

Speech Analytics

Las soluciones de speech analytics se han usado tradicionalmente para:

- Codificar las llamadas.
- Evaluar determinados parámetros de calidad en la atención.

Pero están apareciendo con fuerza para otras aplicaciones:

- Identificación de causas raíz de no resolución en primer contacto.
- Identificar oportunidades de venta.
- Medir la capacidad de transformar una mala en una buena experiencia.

Las claves del futuro de los contact centers

5. Tecnología Smart ID

Permite el uso de nuevas técnicas de identificación fehaciente de clientes para evitar engorrosas políticas de seguridad o desplazamientos innecesarios.

Firma digital

La firma digital es un método electrónico de firma de documentación que proporciona la misma validez que un contrato firmado a mano. Las plataformas de firma digital además suelen incorporar funcionalidades de gestión documental asociada al contrato (DNI, factura...).

Biometría

La biometría de voz permite la sustitución de claves de acceso y políticas de seguridad por la autenticación a través de la huella vocal del cliente. Trata de dar respuesta a la alta insatisfacción de los clientes con los métodos actuales. Mide más de 90 parámetros de la huella vocal, así que tiene incluso mayor nivel de seguridad que los métodos tradicionales.

Videoidentificación

Consiste en la identificación fehaciente de los clientes a través de la comunicación con un agente que valida por vídeo el DNI del cliente y que este corresponde con el cliente que está hablando en ese momento con él.

Ya existe regulación y está en uso principalmente en el sector bancario, pudiendo evitar desplazamientos del cliente a oficinas presenciales.



Las claves del futuro de los contact centers

Resumen de tendencias

El futuro de los contact centers pasa por combinar las nuevas tecnologías con profesionales muy cualificados, procesos enfocados en la satisfacción del cliente y todos los canales como fuentes de información valiosa.

Canales	CRM	Personas	Procesos	Tecnología
Tradicionales	Biometría	Superagentes	Proactividad	Chatbots
Autogestión				
Comunidades		Robot Assistants	Alarmas Opinión	
Vídeo		Multiintegración	Escuela CX	Robots
Digitales		Formación digital	Alarmas IoT	
RRSS	Omnicanal E2E			
Mensajería		Carterización	Mejora NPS	
IoT		Data Experts	Data Analysis	Big Data

Participantes:

El workshop fue impartido por:

- Sandra Gibert, directora general del Grupo Unísono.
- Diego Lago, director de operaciones norte del Grupo Unísono.
- Antonio Díaz, director general de E-volucionaria.
- Miguel Ángel Torroba, director de consultoría de E-volucionaria.
- Lorena Martín, gerente de consultoría de E-volucionaria.

Colaborador:

UNISONO

SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

**Visibilidad & Posicionamiento
Excelencia
Reconocimiento
Resultados**

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:
<http://www.asociaciondec.org>