

RelaciónCliente MAGAZINE.

Número **71** - Diciembre 2016 - 14 €

Call & Contact Centers / Customer Engagement / BPO







En positivo

Analizamos el mapa del viaje del cliente como herramienta que ayuda a dar valor a los momentos de la verdad.

/ P.10



Enred@dos

Responsables de **Hawkers** nos cuentan su estrategia para lograr tener legiones de clientes fans.

/ P.44



Hoy hablamos con...

Charlamos con José Miguel Zarco, KAM-Ventas Microempresas en Vodafone España sobre su trayectoria profesional.

/ P.56

Caso de éxito

En Schibsted Spain, desde el área recién inaugurada de "Customer Experience Management" han incorporado la voz del cliente en la organización.

/ P.70

Gestionamos las tareas administrativas de recursos humanos de una de las mayores energéticas del mundo, con más de 27.000 empleados.

En Unísono, somos especialistas en el outsourcing de procesos administrativos, de esta forma permitimos a las empresas centrarse en sus actividades estratégicas.

PRECISION MAKES THE DIFFERENCE



Unisono



PORTADA

ON SOLUCIONES

La empresa busca posicionar una imagen renovada en la que se presenta como constructora de experiencias desde los CRCs.

EN POSITIVO

EL VIAJE DEL CLIENTE

Distintas experiencias permiten conocer las posibilidades de esta herramienta en las organizaciones.



CASO DE ÉXITO



SCHIBSTED SPAIN

Los responsables de la compañía cuentan cómo han logrado incorporar en sus procesos la voz del cliente.



CASO DE ÉXITO

20 REPSOL

PROTAGONISTA

22 Arvato

EN PRIMERA LÍNEA DE FUEGO

24 Teletrabaio

34 CONSULTORIO TECNOLÓGICO

CASO DE ÉXITO

36 Zardova Otis

EN IMÁGENES

40 EDP

FNRFD@DOS

44 Hawkers

FN 800 PALABRAS

48 Nuance

50 EXPO RELACIÓN CLIENTE

HOY HABLAMOS CON...

56 José Miguel Zarco, KAM - Ventas Microempresas en Vodafone España

QUÉ ESTÁ PASANDO

64 Sound Masking

68 VolP2DAY 2016

65 BLOG DE TRANSCOM

66 LA VISIÓN DEL BLOGUERO

74 LA VISIÓN DE LA AFFRC

CASO DE ÉXITO

75 Banco Galicia

76 RELACIONES DIGITALES QUE BUSCAN LOS CLIENTES

78 FN CONSTANTE EVOLUCIÓN

80 SABÍAS QUE...

82 FLESTADO DE LA CUESTIÓN



Relación Cliente Magazine es una publicación de IFAES. C/ Orense, 70, planta 11ª 28020 Madrid. Tel: 902 902 282

este numero destacamos

En Twitter, las marcas responden a un 20,14% más de interacciones que en 2015, y en Facebook, a un 12,10% más.

La compañía cuenta en su plataforma con agentes "Cloopers". Estos actúan en los momentos en los que los clientes muestran su insatisfacción.

En Hawkers más de un 90% de la adquisición de clientes llega a través de las redes sociales.

Los 5 primeros operadores del mercado de call centers en España, alcanzaron en 2015 una cuota de mercado conjunta del **46.5**%

Eln algunos sites de Schibsted Spain, las visitas a través de dispositivos móviles alcanzan un porcentaje

del 88%

"El teletrabajo

me brinda una **oportunidad** única de ser algo más que un pobre descapacitado en una silla de ruedas, metido en casa y medio depresivo".

carta del editor



Cómo interiorizar la voz del cliente en las organizaciones

iguiendo la tónica del número anterior, en el que desde Liberty Seguros nos explicaban cómo han incorporado a su estrategia empresarial una visión 360º del cliente, en esta ocasión son los responsables de Schibsted Spain, que agrupa las marcas Fotocasa, Vibbo, coches.net, InfoJobs y Milanuncios, quienes nos cuentan cómo están incorporando la voz del cliente en su estrategia. Uno de los pasos más relevantes en este sentido, lo dieron en el pasado mes de enero, cuando la compañía habilitó una nueva área dentro del departamento de Atención al Cliente a la que denominan "Customer Experience Management" (CEM). Desde la misma se están gestionando proyectos como el Customer Experience Training Program (CEX), cuyo objetivo principal es identificar los motivos por los que contactan los clientes y, junto a los departamentos de Producto y Desarrollo, poder implementar mejoras que solucionen dichas necesidades, reduzcan el número de contactos e incrementen el NPS.

Con iniciativas de este tipo se pone de manifiesto la importancia que están tomando los contact centers en las organizaciones para liderar proyecto de mejora que repercutan en toda la organización al poner en marcha los mecanismos necesarios para conocer y transmitir la voz del cliente, recogida en cada punto de contacto que este tiene con la empresa.

Es en lo que muchas grandes empresas trabajan a través de una herramienta metodológica de gran valor como es el mapa del viaje del cliente, o customer journey map, tema al que dedicamos un amplio reportaje en este número. Muchos de los expertos, que participan en nuestro reportaje, ven en ella una valiosa herramienta para medir la voz del cliente, por incluir análisis de percepciones y emociones, y determinar los momentos de la verdad.

> Laurent Etcheverry Director y editor de Relación Cliente Magazine



RELACIÓN CLIENTE MAGAZINE es una publicación que edita IFAES, Orense, 70, planta 11, 28020 Madrid Tel: 902 902 282

Director y Editor de Relación Cliente Magazine: Laurent



Dirección Comercial: Mario Moraga



de Contenidos y Redacción: Manuela Vázquez

Colaboradores: Javier Sirvent Edición: María Álvarez



Dirección de Arte: Beatriz Rico de Casso

Fotos: Archivo Fotomecánica e impresión: Naturprint

Deposito Legal: M-20613-1999 www.ifaes.com redaccion@ifaes.com



"En este punto

cliente, participan

325.000 contactos

"Tendremos que

esperar todavía

años hasta que

virtual decida

aniquilar el pla-

neta o conseguir

el solito darse de

baja del ADSL".

un agente robot

unos cuantos

del viaje del

228 agentes

un total de

mensuales".

que gestionan





"NOS CONSIDERAMOS MÁS ARQUITECTOS

ON Soluciones, tras su lanzamiento en 2008, se posiciona como la compañía consultora líder en el diseño, construcción, evaluación y mejora de operaciones de clientes. Este año han dado un nuevo impulso a su imagen corporativa, su porfolio de servicios y su enfoque al mercado. Desde sus sedes de Madrid, Barcelona y Sevilla da servicio, entre otras, a compañías del Ibex35, como Cellnex Telecom, Meliá Hotels International, Iberia o Mediaset. Hoy hablamos con sus responsables para conocer más en detalle su actual estrategia en el mercado y sus planes de futuro.

antiago Muñoz-Chápuli y María José Peraza, socios de ON Soluciones, en el encuentro que hemos mantenido con ellos dejan claro que se sienten casi más arquitectos que consultores, y exponen sus razones para ello.

"Un arquitecto es el que diseña un edificio en función de las especificaciones y gustos de su cliente. Nosotros visualizamos que una operación de clientes es un edificio en sí mismo, con toda su complejidad", menciona María José Peraza. "Ese edificio, esa opera-



ción, es una fábrica de experiencias, el lugar donde las compañías construyen las relaciones con sus clientes, que en gran cantidad de ocasiones supone la existencia de un *contact center*", añade.

ON Soluciones visualiza, en cualquier caso, que la experiencia

no solo se construye en los centros de contacto. "Efectivamente, (menciona Santiago Muñoz-Chápuli). La entrega de un paquete, la instalación de una alarma o la atención en una ventanilla forman parte de la experiencia integral del cliente".

SANTIAGO MUÑOZ-CHÁPULI Y MARÍA JOSÉ PERAZA,

socios de ON Soluciones

Relación Cliente: Relanzar una marca supone un nuevo posicionamiento, ¿cómo habéis seguido este proceso? María José Peraza: Los elementos que queremos reforzar a través de la imagen cliente tiene un problema y no nos vamos hasta dejarlo solucionado, de una manera práctica, sencilla y eficaz. Por último, reforzamos nuestro posicionamiento como expertos. No administración pública? Santiago Muñoz-Chápuli: Efectivamente. La administración también está sometida a un proceso importantísimo de transformación y acercamiento



"Estamos centrados en empresas que ofrecen servicios, que fabrican experiencias, en un amplio espectro de sectores"

corporativa y los elementos de comunicación son muy claros: Nos centramos en el cliente, no solo como organización o empresa a la que hay que ayudar, sino como persona, directivo que tiene problemas y necesidades, inquietudes y, a veces, miedos. Desarrollamos una gran empatía por nuestros interlocutores. Sabemos ponemos en sus zapatos porque en vidas profesionales anteriores hemos estado en su misma situación y hemos pasado por problemas muy parecidos a los suyos. Por otro lado, queremos reflejar la capacidad de dar soluciones. Nos motivan los proyectos en los que el

solamente ayudamos a los clientes, sino que alimentamos diariamente nuestro conocimiento y nuestras metodologías, en un afán constante de innovación y superación.

Relación Cliente: ¿A qué tipo de clientes ofrecéis vuestros servicios?

Santiago Muñoz-Chápuli:
Estamos centrados en empresas que ofrecen servicios (¡fabrican experiencias!), en un amplio espectro de sectores: hospitality, distribución, telecomunicaciones, seguros, líneas aéreas, automoción, entretenimiento o e-commerce entre otros.

Relación Cliente: ¿Y en la

al ciudadano. Veremos una gran revolución en aspectos de atención al ciudadano cuando los proyectos de las "smart cities" se conviertan en realidades. Somos partícipes en algunos proyectos muy interesantes en este sentido.

Relación Cliente: ¿Puedes mencionarnos algunos de vuestros principales clientes?

María José Peraza: Tenemos una cartera de clientes que se caracteriza, sobre todo, por la repetición. Cuando hacemos un proyecto, en la mayoría de casos vuelven a contar con nosotros porque descubren la eficacia

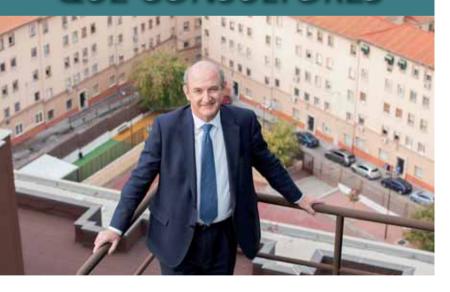
de nuestras soluciones. Trabajamos con empresas del Ibex 35 como Iberia, Cellnex Telecom, Meliá Hotels International o Mediaset. Entre otros, en el sector distribución hemos trabajado para Carrefour, Leroy Merlin, Pronovias, Grupo Restalia o Luxottica. En e-commerce, para Grupo Schibsted, o Groupalia. En el sector salud tenemos como clientes a Sanitas o Grupo Quirónsalud. O en la administración y empresas afines hemos trabajado con la Generalitat, la Junta de Andalucía, Cámaras de Comercio, o Sareb.

Relación Cliente: ¿Qué pla-

nes y estrategias de futuro tenéis?

María José Peraza: Por un lado, seguimos en la línea que nos ha funcionado: centrarnos en el diseño y mejora de las operaciones de clientes en empresas de servicios. Creemos que hay aún mucho por hacer y mejorar. Seguiremos generando contenidos y reforzando metodologías. Queremos dar un gran impulso a la marca y que se nos reconozca, como ya está ocurriendo, como los expertos en operaciones de clientes. Y, consolidada nuestra posición, estamos evaluando explorar otros mercados y territorios.

QUE CONSULTORES"



La compañía colabora con sus clientes bien para diseñar y construir una operación, bien para evaluarla y mejorarla. "Cuando el cliente tiene que lanzar una operación de *contact center*, requiere de ayuda profesional para saber por dónde empezar, qué tiene que

hacer, cuáles son sus procesos, qué tecnología emplear, que parte hacer con medios propios y cuál en modo subcontratado. Todo ello forma parte del diseño de los planos de la operación. Es como cuando tienes que hacerte tu casa. Hablas con el arquitecto para decirle qué

es lo que quieres y este te propone la mejor solución, te hace los planos y, en caso de ir adelante, te dirige la obra para que veas y disfrutes de tu nueva vivienda", comentan. tión de proveedores, infraestructuras o tecnología. Evidenciando dónde están los *gaps* u oportunidades de mejora, establecemos los planes de acción para lograr

"Una operación de cliente es un edificio con toda su complejidad"

Pero no solo se dedican al montaje de operaciones de contact center. Una de sus actividades fundamentales es el diagnóstico de operaciones. "El arquitecto no solo hace casas nuevas, sino también las reforma", establece como símil María José Peraza. "Uno de nuestros productos estrella es el Diagnóstico de Operaciones. A través de una metodología sólida y contrastada en multitud de clientes, se realiza una evaluación de los puntos de mejora de una operación de clientes en sus múltiples dimensiones: estrategia, procesos, personas, operaciones, ges-

la excelencia en cualquiera de las dimensiones", añade.

Expertos en operaciones

Los responsables de ON Soluciones dejan claro en su relanzamiento de marca, que son expertos en operaciones. "Usamos ese término porque en estos últimos años si algo nos ha caracterizado, es el rigor con el que abordamos los proyectos. Puede parecer que la consultoría es un tema de aplicar sentido común y, evidentemente, este es necesario, pero no suficiente", refuerza Santiago Muñoz-Chápuli. "No puedes abordar un >



Para María José Peraza y su socio, Santiago Muñoz-Chápuli, el contact center se asemeja a un edificio, donde las empresas construyen las relaciones con sus clientes.

▶proyecto complejo para montar el contact center y los procesos de un gran grupo hospitalario o una compañía aérea, o el diagnóstico de una compañía hotelera y la mejora de sus contact centers solo con sentido común. Haber desarrollado metodologías propias y sólidas para estos aspectos nos permite garantizar los resultados de un proyecto. Tenemos método y modelos para el diagnóstico de una operación, para la implantación de una organización y herramientas de workforce management, para licitar proveedores de servicios de outsourcing o soluciones CRM o de Gestión de Contactos Multicanal, Tenemos modelos de procesos propios o metodología para el diseño y construcción de cuadros de mando. Compañías multinacionales nos han felicitado desde sus casas matrices por el rigor y profesionalidad en el enfoque de proyectos y sobre cómo hemos llevado, por ejemplo, un proceso de licitación de soluciones e integradores CRM", añade.

Modelo de referencia

El modelo que utiliza ON Soluciones comprende las competencias imprescindibles para diseñar o mejorar una operación. A través de seis dimensiones, se establecen las bases necesarias para definir los pilares que la soportan.

>Estrategia. La definición del customer journey, los objetivos a alcanzar, el catálogo de servicios a prestar, el estilo de atención... todo ello influirá en el resto de dimentos, horizontales, verticales, matriciales...) influyen en el número de pasos por los que atraviesa una solicitud de un cliente. El modelo contempla además

como centro, a la persona que pertenece a esa organización, que debe disponer de una definición clara de su puesto y una cober-

"Compañías multinacionales

nición es fundamental. Su ausencia es en sí misma un síntoma de un problema de diseño y enfoque.

>Organización y Personas. La organización, la manera en que están estructuradas las operacio-

tura total de su ciclo de vida en aspectos como el reclutamiento. selección, formación, desarrollo, retribución o clima.

>Gestión de las operaciones en competencias básicas. Por ejemplo, en la gestión de la inforde Operaciones Quironsalud

Contact Center).

Hablan algunos de sus clientes

"El reto de la unificación de la

estrategia, los procesos, las in-

fraestructuras y los sistemas de cuatro portales distintos en una

sola plataforma de atención al

cliente fue un éxito en el que

ON Soluciones nos acompañó

el diseño a la implantación".

Atención al Cliente de Schibs-

"ON Soluciones ha colaborado

con nosotros desde el inicio del

estratégica y un enfoque prácti-

proyecto, aportando su visión

co y cercano en los distintos

proyectos donde han estado

(María José Basanta, directora

nes (por procesos, por departa-

(Encarna Castón, directora

ted Spain)

presentes".

en cada una de sus fases, desde

"ON Soluciones nos apoyó en la implantación de metodología de Workforce Management consiguiendo grandes resultados, de manera respetuosa con el tratamiento a las personas". (Ricardo García, responsable Contact Center Iberia Plus).

"Han demostrado un conocimiento y metodologías impecables, realizando con éxito cada uno de los retos y encargos que tuvimos con ellos". (Javier Blanco, Customer Service & Contact Center Manager en Meliá Hotels International).

mación, los cuadros de mando, la planificación y el dimensionamiento, la calidad o la continuidad de negocio.

>Gestión de Terceros. Se hace a través de la construcción de un modelo de relación que recoge las mejores prácticas para lograr un entendimiento justo y ganador para ambos, cliente y proveedor

>Gestión de Infraestructuras. Se desarrollan buenas prácticas en las instalaciones y suministros necesarios para la imagen, seguridad y confort de las personas que trabajan en ellas.

>Gestión de la tecnología y comunicaciones. Son aspectos básicos en una operación de clientes. El aprovechamiento de la tecnología debe alinearse con los procesos y la estrategia de negocio.

nos han felicitado por nuestro rigor" mensiones. Disponer de esta defi-

MODELO DE REFERENCIA

(Para el diseño, construcción, diagnóstico y mejora de Operaciones)

Definición de los servicios y el establecimiento de objetivos alrededor del cliente, la calidad o los resultados. Customer Journeys. Modelo de procesos.

Organización y Personas

Modelo organizativo alrededor de los procesos. Mejores prácticas en selección, formación, desarrollo o modelos retributivos.

Gestión de las

Gestión del Conocimiento. Gestión de la Información y cuadros de mando. Gestión de la Calidad. Planificación y Dimensionamiento, Seguridad y continuidad del negocio.

Gestión de **Terceros**

Mejores prácticas en el modelo de relación cliente – proveedor, alineado con la estrategia del negocio-

Infraestructuras Evaluación de los medios materiales, servicios y suministros para la correcta prestación del servicio al cliente.

Tecnología Comunicaciones y sistemas alineados con los procesos y estrategia de negocio.



El equipo de ON Soluciones en su stand en la última edición de Expo Relación Cliente.





Confía en la empresa **líder de Información de Marketing**, INFORMA, y en su "Marketing Search" para encontrar a tus clientes B2B. Sea quien sea tu cliente, esté donde esté, nadie te ayuda a encontrarlo como nosotros.

www.marketinginforma.es



902 176 076

Construir un mapa del pasillo de

¿Qué hay detrás de este concepto tan en boga en las organizaciones?, ¿por qué se ha puesto de moda entre las compañías? No parece una moda pasajera, pero, ¿qué aporta a las empresas?, ¿cómo les ayuda a conocer las necesidades reales de sus clientes? Para responder a estas y otras cuestiones similares hablamos con responsables de diferentes organizaciones que nos aportan su experiencia sobre el viaje particular que se vive en sus compañías.

asta hace poco, a la hora de diseñar los procesos de relación con sus clientes las organizaciones construían sus procedimientos teniendo en cuenta la descripción operativa de cientos de actividades internas, los responsables de cada una de ellas y los recursos que empleaban para ello. "En dichos procesos, el cliente estaba escasamente representado y se percibía como un actor bastante lejano del día a día de la operativa del negocio", comenta Francisco Javier Gallardo, Customer Experience Senior Manager en Sage.

Para este experto en el tema que nos ocupa, el giro radical en dicha visión se produce cuando el concepto de experiencia de cliente cobra todo su protagonismo en los procesos que desarrolla la organización y pasa a ocupar un papel esencial en su definición. "Esto es lo primero que identificamos en Sage y es por donde empezamos, hace ya muchos años, a sentar las bases de nuestro customer journey. Bajo este concepto, rotamos nuestro sistema 180º considerando al cliente no solo como un output de nuestras actividades, sino como la



GENERACIONES de uso de la herramienta sobre las que

n Ibercaja comenzaron a utilizar el pasillo de cliente en el año 2012 en el ámbito de la medición y la monitorización de la experiencia del cliente. "Hemos pasado de decir cosas como: la amabilidad ha sido del 7,93 en el año, a: el 82% de los clientes declara que durante el último asesoramiento su gestor le ha ofrecido varias

alternativas para poder elegir. El cambio en las mediciones puso el foco de lo general en lo específico y, además, con visión cliente. Concretamente esto se logró recogiendo la voz del cliente con precisión en los diferentes momentos de relación cliente-banco y en los puntos de contacto específicos. Esto nos permitió influir en el diseño

de los servicios. Ya que el cambio en la forma de medir y reportar la información hizo que los compañeros y unidades que toman las decisiones de negocio pusieran ellos también el foco en aquellos puntos críticos desde la perspectiva del cliente y su relación con los resultados en negocio", señala Joaquín García, jefe de Proyectos de Experiencia

de Cliente en Ibercaja. Como se ha indicado, la organización desde que comenzó a usar esta herramienta ha vivido su propio viaje a la hora de utilizarla, marcado por diversas gene-

1a generación, la herramienta se utilizaba para modificar la forma de medir.

cliente sabiendo valorar cada contacto

entrada y salida de las mismas. Y en ese pasillo de experiencias empezamos a identificar los momentos de la verdad, identificando las interacciones que dispone un cliente con nuestra organización como si de una historia se tratara", apunta Francisco Javier Gallardo.

Todos focalizados en el viaje

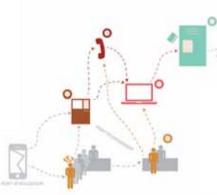
Actualmente, son muchas ya las empresas que están recurriendo al *customer journey map* para incrementar su eficiencia, ya que si se construye acertadamente, son muchos sus beneficios. "Esta herramienrta facilita conocer previamente cómo se sienten los clientes a lo largo de la relación; sin este recorrido, será difícil saber realmente las expectativas de los clientes y los puntos críticos de la interacción. Si se utiliza de forma constante, como una herramienta flexible, se convierte en una oportunidad para mejorar la vinculación e incluso ampliar segmentos de clientes, señala **Itziar Martínez**, responsable Customer Experience en Konecta.

Pero mejor que teorizar, conozcamos algunos casos reales de empresas con varios años de experiencia en

este terreno. Comenzaremos nuestro particular viaje de la mano de Sage e Ibercaja.

En el caso de Sage, gracias al diseño y puesta en marcha del *customer journey*, su departamento de *Customer Experience*, y la organización en general, obtiene información crucial y muy valiosa para alinear las expectativas generadas, con la percepción real que poseen los clientes en todo el camino, siempre bajo la premisa de que el actor principal de todo lo que se hace es el cliente. "Además podemos considerar y evaluar puntos de contacto no tenidos en cuenta antes, como aquellos que nos llevan a estudiar los comportamientos de las empresas que se acercan a nosotros por primera vez y aún no son clientes (el ZMOT o momento cero)", apunta Gallardo.

También les ayuda a ponderar la importancia de cada uno de estos puntos de contacto, así como el desempeño actual percibido por los clientes en cada uno de ellos. En este sentido, el *customer journey* es una gran herramienta de medición que evalúa tanto la importancia de cada uno de los momentos, como la percepción que posee el cliente en cada uno de los mismos.



Ficha de resultados de observación experta de una oficina de Ibercaja

Este documento de Ibercaja se utiliza para comunicar a cada oficina el resultado del "mystery shopping" que se ha realizado.

El observador experto comprueba si sucede aquello que está diseñado en el modelo de atención y cuyas guías de actuación, que disponen los trabajadores de las oficinas, siguen la misma estructura de pasillo o viaje del cliente. Se trata de un pasillo de cliente utilizado para reportar información de rendimiento correspondiente a una interacción específica (asesoramiento en una oficina física) para una necesidad de cliente concreta (acceso a financiación).



seguir trabajando

2a generación, para diseñar protocolos de actuación en oficinas. 3a generación, para hacer una revisión exhaustiva end to end acerca de la satisfacción actual de los clientes con las diferentes necesidades financieras

4a generación, para la redefinición de los procesos.

5a generación, aquí se incorporó en los pasillos de cliente las interrelaciones entre los diferentes canales y espacios de relación. "Actualmente estamos trabajando en el pasillo del ciclo de vida y el pasillo anual de los momentos recurrentes del mismo.... Y todavía nos queda recorrido con el pasillo del cliente, como por ejemplo en al ámbito de la automatización de relación y venta de clientes", comenta Nacho Torre, jefe de Innovación y Experiencia de Cliente de Ibercaja.

En estos momentos, la entidad bancaria está diseñando e implan-

tando la experiencia que quiere que vivan sus clientes cuando van a Ibercaja para satisfacer una necesidad financiera ligada a un momento de su ciclo vital (emancipación, nacimiento de un hijo...) o a un momento recurrente del ciclo anual (cuesta de enero, empiece de curso escolar...). "Atender de forma excepcional en estos momentos está alineado con nuestra propuesta de valor", comenta Joaquín García. Por otro lado, también están utilizando

la herramienta de pasillo de cliente para analizar y diseñar la experiencia del cliente incluyendo a los diferentes actores que forman parte de la misma (ecosistema del cliente) como su socio CASER y sus colaboradores en el ámbito de banca seguros. Asimismo, en Ibercaja trabajan en la redefinición de sus procesos de atención en oficina buscando incluir elementos que generen un valor añadido que no se pueden obtener en canales online.

EN POSITIVO





El mapa del viaje del cliente es una METOLODOGIA DE EXPERIENCIA DE CLIENTE que proporciona información amplia y de calidad sobre dos áreas fundamentales: la puramente operativa de los procesos y la emocional sobre elementos y habilidades de comunicación.

De esta manera, los equipos pueden ajustar y definir acciones que reduzcan los gaps existentes entre importancia y percepción, y le sirve a Sage para identificar y disponer del foco apropiado en los Key Moments of Truth (KMOTS) o momentos clave de la relación, que son aquellos o bien más importantes para el cliente, o bien en los que el gap entre la importancia y percepción son mayores para él.

Pero, es evidente que cada organización ha de adecuar su mapa a sus propias necesidades, por lo que cada compañía tiene su manera particular de utilizar esta herramienta.

En el caso de Ibercaja, se comenzó a usar en el ámbito de la medición y la

monitorización de la experiencia. Hoy se utiliza como una metodología de trabajo para conseguir mejorar la experiencia de los clientes desde diferentes perspectivas. "Esto es así ya que el pasillo de cliente es una herramienta multiusos. Puede servir para diagnosticar la experiencia del cliente actual, para diseñar servicios, para crear protocolos de actuación, para automatizar procesos de relación y venta a clientes, etc. Existen diferentes retos y objetivos para los que usamos el pasillo del cliente", comenta Nacho Torre, jefe de Innovación y Experiencia de Cliente de Ibercaja.

Desde esta entidad bancaria hacen hincapié en que a la hora de diseñar y de entregar experiencias tienen claro que lo primero es cumplir y luego sorprender, y se explican. "Para cumplir con los aspectos básicos de su servicio es necesario contar con procesos eficaces y con empleados comprometidos con los clientes que apliquen homogéneamente los diferentes manuales y protocolos de actuación. Una vez superada la barrera del cumplir, se llega a la de sorprender a los clientes excediendo sus expectativas. Si bien, esto no siempre es viable económicamente. La experiencia de cliente no es darlo todo a cambio de nada. Hay que encontrar un equilibrio entre tener un cliente satisfecho y obtener una rentabilidad del mismo. Por eso, a la hora de sorprender a nuestros

> clientes es vital encontrar aquellos momentos en los que sobrepasar sus ex-

pectativas nos permitirá dejar un recuerdo muy positivo y alineado con nuestra propuesta de valor en el cliente", señala Joaquín García, jefe de Proyectos de Experiencia de Cliente en Ibercaja. Y para clarificar esta idea pone un ejemplo: "Para una entidad financiera sería muy complicado y caro sorprender a nuestros clientes cada vez que realizaran una operativa en un cajero automático. En cambio, cuando necesitan asesorarse para la compra de una vivienda, el hecho de que sientan que les hemos ayudado a hacer realidad su provecto es un aspecto que valoran, recuerdan y hacen que crezca el valor en vida de dicho cliente", comenta el jefe de Proyectos de Experiencia de Cliente en Ibercaja.

¿CÓMO IMPACTA LA IMPLANTACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY EN EL DEPARTAMENTO DE CALIDAD DE LA COMPAÑÍA?



Esta es una cuestión importante a analizar y que va íntimamente ligada con la propia implantación de un viaje o pasillo de cliente. Algunos de los expertos que han participado en este reportaje nos dan sus opiniones al respecto.

"Nuestro actual departamento de Experiencia de Cliente es una evolución de la antigua unidad de Calidad de servicio. Desde que existe dicha unidad, finales de los años 80, hasta la actualidad ha dependido directamente del consejero delegado. Esto es así por la importancia estratégica y cultural que tiene el cliente en nuestra entidad. Una función tan transversal es mucho más eficaz, efi-

ciente y ágil con esta posición en el organigrama que otras opciones posibles. En Ibercaja la experiencia de cliente no ha sustituido a la antigua Calidad, sino que se ha construido sobre la misma. Antes mediamos solo lo que hacíamos como entidad (atributos racionales objetivos basados en funcionalidades y procesos). Ahora, además, también medimos lo que generamos (atributos emocionales basados en percepción de experiencia del cliente). Antes poníamos el foco en ser los mejores. Ahora, aunque también perseguimos la excelencia, el objetivo es ser diferentes a través de una experiencia que haga vivible y visible nuestra propuesta de valor. Antes nuestra máxima era tener clientes satisfechos. Ahora, además, aspiramos a conseguir clientes que estén vinculados emocionalmente a nuestra entidad de modo rentable y sostenible"

(Nacho Torre, jefe de Innovación y Experiencia de Cliente de Ibercaja)

"Tiene un gran impacto, ya que desde Calidad hay que revisar todos los procedimientos y métricas, tendrán que adaptar los diferentes perfiles de agentes, canales... para lograr medir ese impacto de la orientación al cliente, identificar los problemas o gaps a mejorar y conseguir en definitiva ir midiendo la satisfacción del cliente y registrando todos los cambios que puedan detectar para convertir el customer journey en una herramienta activa, en la que se vayan incluyendo todas las novedades o tendencias relativas a clientes.

66 Existen diferentes retos y objetivos para

los que usamos el pasillo del cliente 99

(Miguel Ángel Flores, responsable de Calidad & Mejora Continua en Sitel)

"Dependiendo de la madurez del departamento de Calidad, y de la implicación de las diferentes áreas que dan servicio a los departamentos de Atención al Cliente, los impactos de redefinición de los procesos y su

adaptación y alineamiento al customer journey, pueden ser críticos. La potencia de medición de la calidad durante los procesos, y la percepción del usuario en tiempo real, permiten una adaptación constante en la mejora continua y la capacidad para incrementar las ventas y el beneficio por cliente, pero para ello, toda la empresa debe ir alineada a mejorar los puntos detectados"

(Jorge Saiz: Country Sales Director en Vocalcom)

"Controlar la Calidad equivale a implementar un conjunto de procesos que aseguren que se le brindará al cliente un servicio con el mayor grado de calidad posible, pero también permite detectar las causas raíz de los problemas y tener una forma sistematizada y continua de garantizar las correcciones y la mejora de los mismos"

(Sebastian Davidsohn, director comercial de inConcert)



EN POSITIVO

66 Sage está incorporando las emociones de sus clientes en su operativa y en la cuenta de resultados 99



▶ Al margen de la experiencia de cada empresa, lo que sí parece claro es que, como señala Itziar Martínez, el customer journey es un excelente detector de las palancas de cambio necesarias en las organizaciones, así como un medidor de éxito. Y recalca que algo que diferencia esta herramienta es que se trabaja desde un enfoque que incluye análisis de percepciones y emociones, además de los análisis tradicionales.

El valor de una herramienta viva

Sandra Gibert, directora general de Grupo Unísono, coincide en señalar que en este empeño de las empresas y marcas por posicionar al cliente en el centro de sus estrategias de negocio, el customer journey map es una herramienta esencial. "Se trata de tener claras las necesidades del cliente para orientar las acciones de la empresa en esa dirección y asegurarse de que a lo largo de todos los puntos de contacto, el cliente tenga una experiencia fluida, quedando lo más satisfecho posible con la marca, hasta convertirlo en un cliente valioso e incluso, un promotor de la misma", comenta Gibert.

lidad & Mejora Continua en Sitel, recalca la importancia del cambio de mentalidad en las organizaciones. Mientas en el pasado, el foco se ponía en la cadena de producción, en la distribución o en el precio porque eran los factores que marcaban la diferenciación, ahora las empresas se centran en el cliente para crear una relación con él, que les permita entenderle y ofrecerle una solución personalizada a sus necesidades. Y esta nueva aproximación al cliente no habría sido posible sin el desarrollo de internet.

Aterrizando algunas de estas ideas expuestas, y retomando lo comentado por los responsables de Ibercaja

Por su parte, Miguel Ángel Flores, responsable de Ca-

Continue... ٠ Game Over... 3 Sage LOVE

en el recuadro de las primeras páginas, hablemos de cómo evoluciona esta la herramienta con el paso del tiempo dentro de la propia organización. En el caso de Ibercaja, esta ha pasado por varias etapas de uso, y ello es algo que ponen en práctica la mayoría de las empresas que le quieren sacar un buen rendimiento. Sage es otro ejemplo de ello. En su caso, están evolucionando el customer journey con el fin de poder incorporar las emociones de sus clientes, tanto en su operativa, como en la cuenta de resultados. Es lo que internamente denominan Love Cycle (ver un gráfico del mismo en la parte inferior izquierda de esta página). Se trata de un modelo construido a partir de las acciones, pensamientos y emociones de los clientes en cada una de las etapas, que cuenta con la capacidad, y aquí radica su éxito como modelo de gestión, de transformar dichos inputs en resultados tangibles y sostenibles en el tiempo para la organización.

"Love Cycle es la representación de un camino que nos avuda a comprender mejor a nuestros clientes y en el que paso a paso damos respuesta a cada uno de los momentos de la verdad que el cliente va viviendo en la relación que posee con nosotros. Un camino en el que todas las personas que forman parte de nuestra organización deben actuar como directores generales de cada uno de los contactos con nuestros clientes", afirma Francisco Javier Gallardo.

Impacto en la formación

Un factor rimportante para sacarle rendimiento a la herramienta, entre otros muchos, es implicar a los empleados de la organización y formarles con tal fin. "Los empleados son los embajadores de la marca. Para implicarles es clave conseguir que vivan la experiencia. Por eso hay que poner todas las políticas de Recursos Humanos al servicio de la experiencia", comenta San-

Para el responsable de Calidad & Mejora Continua en Sitel, esta herramienta es fundamental para trasladar la orientación al cliente a todos los departamentos, para unificar entendimiento y esfuerzo interno de cara a un objetivo común. Añade que es la vía fundamental para trasladar el cambio cultural a todas las capas de la compañía y prepararlas para trabajar en un entorno de compartir conocimiento y colaboración.

Por su parte, en Unísono tienen claro que deben alinear la experiencia del empleado con la del cliente, para ello es necesario informar a los empleados, aportándoles las claves que necesitan para entender la visión y los atributos de marca de la organización, así como los sentimientos que la marca provoca en los clientes.



De los clientes o contactos, una empresa ha de saber completar datos para comprender las DIFERENTES ETAPAS de su relación con ella, del tipo: cómo puede evaluar el producto o qué le haría volver a comprar.



Nuestros Clientes están tranquilos porque controlan su negocio. ¿Controlas tú el tuyo?



Tecnología personalizada
Alta Calidad de servicio
Transparencia y accesiblidad
Foco en Experiencia de Cliente
Flexibilidad y adaptabilidad
Proactividad y mejora contínua



EXPERTOS EN SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

SERVICIOS TÉCNICOS · HELP DESK · ORDER 2 CASH · HEALTHCARE · CUSTOMER SERVICE

EN POSITIVO



"En Unísono también contamos con una herramienta que ayuda a asegurar que los empleados tengan buenas experiencias en la organización desde el primer momento. Se trata del pasillo del empleado o employee journey map. En nuestra compañía tenemos claro que si quieres tener clientes enamorados de tu marca, primero hay que enamorar a los empleados", comenta Gibert.

Añade que al igual que sucede con el customer journey

es muy importante que el pasillo del empleado no quede solo en un diseño, sino

66 El teléfono es uno de los canales de interacción Unísono, destacan que genera mayor impacto emocional 99

que se pase a la acción y se lleven a cabo las mejoras y los cambios necesarios. "Debe ser el primer paso para transformar la cultura. Además, es muy importante que se trate de un documento dinámico, que se actualice en función de la evolución de la organización y de los empleados que vavan llegando, consiguiendo involucrar a todos ellos", apunta Sandra Gibert.

La aportación de los outsourcers

Las empresas que prestan servicios de contact center, lógicamente, tienen entre sus cometidos, ayudar a sus empresas clientes a sacar rendimiento a este pasillo y a extraer la información necesaria de cada uno de los puntos de contacto con el cliente en los que participan.

"El outsourcer tiene una participación indispensable a la hora de construir el customer journey. No solo porque el proveedor suponga una extensión de la plantilla de la propia empresa cliente y, por tanto, sus empleados deban empaparse de la cultura corporativa de la misma, sino porque el contact center aporta el contacto directo, la interacción con los clientes finales de la empresa. Por tanto, su participación y sus aportaciones son fundamentales en todo el proceso y es importante involucrarle desde un principio", afirma Miguel Ángel Flores.

Y apunta que Sitel está participando en diferentes

procesos como socio estratégico de sus clientes. Así colabora aportando información de consumidores y ofreciendo su know-how de cómo responder a ciertas demandas.

Internamente, están apostando muy fuerte por la formación y preparación de todos los empleados, a todos los niveles, teniendo en cuenta las implicaciones de este enfoque centrado en el cliente.

> Por su parte, desde que el objetivo de la estrategia que pro-

ponen los outsources es diseñar una experiencia única y rentable. "Por eso, para compañías como la nuestra es necesario analizar el viaje del cliente, mapeando los principales puntos o momentos de contacto, que son todas aquellas ocasiones en las que el cliente o no cliente tiene contacto con la marca o producto y puede crearse o cambiar su imagen sobre dicha marca o producto", comenta Sandra Gibert.

Para Konecta, la aportación más relevante es la de ser un mecanismo de valor para alinear las dos visiones de una compañía: la del cliente que interacciona a través de sus servicios y la propia interna de cada compañía.

"De entre todos los canales de interacción, uno de los que genera mayor impacto emocional es el teléfono en donde se evidencian los momentos clave del pasillo del cliente. Estos momentos son fundamentales, el cliente plasma lo que le incomoda, enfada o le hace feliz y un outsourcer como Konecta es clave para reflejarlo, trasladarlo y hacer las aportaciones para que cada vez más, las experiencias sean más placenteras", señala Itziar Martínez.

Los outsourcers, efectivamente, juegan un papel relevante porque conocen de primera mano la percepción de los clientes y ello les posiciona como un partner estratégico a la hora de detectar lo positivo y negativo



Uno de los puntos principales de este MAPA DEL VIAJE **DEL CLIENTE** es entender o identificar los problemas y las oportunidades. Cada problema o ineficiencia es una estupenda ocasión para rediseñar y mejorar la experiencia de cliente.

4 PUNTOS BÁSICOS A CONSIDERAR EN ESTE PASILLO DEL CLIENTE



Realmente cada viaje es distinto y existen además, multitud de formas de realizar el "customer journey map", aunque la mayoría tiene algunos puntos en común que se repiten en toda relación cliente-empresa. Desde Konecta nos señalan los siguientes.

Primer punto:

Tener en cuenta cada tipo de cliente y su punto de vista. Enfocarlo de esta forma produce una transformación de visión que

parte de un prisma puro de proceso a un prisma global de la experiencia; ¿qué le genera ese proceso a mi cliente? y ¿cómo logro que se sienta?

Segundo punto:

Reflejar el tipo de emociones que sienten los clientes tras interactuar con la compañía en ese mismo momento.

Tercer punto:

Tener en cuenta el punto de contacto donde se ha interactuado con el cliente; cada viaje es diferente, pero al final el resultado es positivo, neutral o negativo.

Cuarto punto:

Hay que saber detectar lo que moviliza al cliente, lo que le genera dudas o desconfianza o enfado para poder darle la respuesta que necesita en momentos clave. Para todo esto, es fundamental crear métricas que permitan cuantificar dichos momentos.



Arvato actúa como socio estratégico ofreciendo Soluciones Integrales que proporcionan la mejor experiencia a los clientes desde cualquier canal.

We operate, manage and transform.



EN POSITIVO

APUNTES TECNOLÓGICOS SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE UN MAPA DEL VIAJE DEL CLIENTE



a tecnología es un aspecto importante en la construcción de este mapa del pasillo del cliente; dos empresas.Informa D&B (eInforma) v Vocento, nos dan algunas pinceladas de la colaboración desarrollada con sus partners tecnológicos, Vocalcom e inConcert, respectivamente.

"En elnforma apostamos por mejorar el modelo de atención al cliente. acudiendo a una solución que nos permitiese adecuar nuestra estrategia comercial a las necesidades de nuestros usuarios, a la vez que pudiésemos controlar la efectividad y la gestión, de las diferentes campañas y canales.

Gracias a poder definir una es-

trategia omnicanal, basada en un seguimiento de las necesidades de los clientes, podemos definir diferentes tipologías de ofertas, según las necesidades y hábitos de compra, de nuestros usuarios.

El principal punto de trabajo ha sido, la definición de los modelos de contacto y el grado de proactividad que se fijaba. Pudimos definir métricas que nos indicaban en qué parte de nuestra web se atascaban más los usuarios, o qué tipo de información se consultaba más.

Gracias al feedback de los propios gestores, con las diferentes tipificaciones, post interacción, pudimos definir mejoras en nuestro entorno

Lo más complicado, una vez creado

el mapa del customer journey, es tener la capacidad de readaptación de nuestros propios procesos, e implementar las mejoras en corto espacio de tiempo, tanto en nuestros sistemas corporativos, como en nuestro entorno de contact center". (Sonia Gómez Gallego, gerente del Call Center en elnforma).

Vocento

"Lo más importante cuando pretendes diseñar un customer journey que cumpla con los objetivos, complejidad y expectativas para los que ha sido creado, es la organización y alineación de todas las personas y departamentos de la organización implicados en este gran viaje del cliente. En Vocento siempre hemos

situado a nuestro cliente en el centro neurálgico del negocio y para ello confiamos en la tecnología de inConcert, que gracias a sus funcionalidades y ventajas, nos permite alcanzar la experiencia de cliente con éxito. Lo más problemático a la hora de definir y poner en marcha este viaje del cliente es trasladar la idea inicial que la compañía tiene sobre el customer journey al core del negocio, que en este caso es el contact center. Con tantas personas implicadas en el proceso se vuelve complejo plasmar la idea en papel y darle forma. Por eso, es fundamental estructurar bien el objetivo y volcar los esfuerzos en conseguirlo"

(Gustavo Adolfo Morido, responsable de Tecnología de Vocento).



La tecnología va a permitir definir los INDICADORES Y PARÁMETROS DE CALIDAD por cada uno de los canales de contacto reflejados en el mapa del viaje del cliente, a la vez que posibilita consolidar la información y automatizar procesos de mejora.

▶ en el funcionamiento de los procesos o el impacto de aquellas iniciativas puestas en marcha desde distintas áreas de las organizaciones, alimentando, de esta forma, una revisión constante de los procesos.

Y para que esto sea así y la herramienta tenga esa adaptabilidad necesaria, la directora general de Unísono, recomienda que "el repositorio de información de cada cliente se trate como una herramienta viva y dinámica. Por eso las empresas cada vez nos centramos más en proponer herramientas a través de las cuales los clientes pueden acceder y modificar o añadir conceptos y personas claves al proceso o viaje del cliente", apunta.

Tecnología, parte esencial del proceso

Pero al margen de todo lo comentado hasta aquí, otro punto a contemplar en este mapa del viaje del cliente es el referido a la tecnología. ¿Cómo ayuda esta a construir dicho viaje y a detectar y reforzar los puntos de contacto más importantes, los momentos de la verdad?

Hay expertos que apuntan que sin unas herramientas tecnológicas de vanguardia se hace muy difícil o casi imposible identificar los puntos fundamentales que componen el customer journey.

66 Hemos ayudado a nuestros clientes a manejar cada vez más exigente grados de satisfacción superiores al 80% 99

"En un mercado es fundamental contar con soluciones tecno-

lógicas que permitan identificar, casi en tiempo real, las fortalezas o debilidades del consumidor, sus enfados, satisfacciones, quejas o dudas, de modo que la persona que está al otro lado del sistema, pueda dar respuesta a esos estados de ánimo de la forma más ágil y satisfactoria posible, cumpliendo así con las expectativas del cliente y brindándole una experiencia WOW", comenta Sebastian Davidsohn, director comercial de inConcert. Desde esta compañía apuntan que tienen en cuenta esta realidad a la hora de desarrollar sus soluciones y eso les permite tener monitorizado en todo momento el viaje del cliente y la experiencia que este desarrolla al relacionarse con cualquier compañía.

"Gracias a la eficiencia y productividad que nuestras soluciones brindan a cualquier contact center, hemos ayudado a nuestros clientes a manejar grados de satisfacción superiores al 80% en muchos casos, así como un crecimiento exponencial del indicador NPS, donde la puntuación media se sitúa en 9 puntos en la mayoría de nuestros clientes", señala Davidsohn.

Por su parte, desde Vocalcom también reclaman este papel relevante ayudando a las compañías a mejorar sus estrategias de relación con clientes. Afirman que su tecnología permite establecer métodos de medida de satisfacción, por los diferentes canales de acceso al cliente, con encuestas de evaluación, toma de muestras analíticas y establecimiento de KPIs, para comprobar que la organización no se está desviando de los objetivos que se ha marcado.

"La combinación de los módulos de calidad, análisis semánticos, tanto de las interacciones de texto, como incluso el análisis de todas las grabaciones de voz para sacar tendencias o comportamientos de los usuarios, son claves en este viaje de nuestros clientes", señala Jorge Saiz. Country Sales Director en Vocalcom.

Hace hincapié, además, en que sus empresas clientes son capaces de establecer una segmentación emocional de sus clientes finales, para fijar parámetros de NPS. Esta segmentación se basa en identificar al cliente, desde el punto de vista de quién es, qué tipo de servicios tiene o qué tipo de servicios puede demandar.

Manuela Vázquez



Soluciones para Contact Centers

Mejore la experiencia de usuario de sus clientes.

Genere valor diferencial en cada contacto, brindando una verdadera atención omnicanal. Ofrezca a sus clientes la experiencia que esperan, cuando quieran y a través del canal que elijan para contactarse.

Implemente tecnología innovadora y optimice el conocimiento de sus clientes con una visión de 360°.















Repsol lleva trabajando con un modelo de *customer journey*, de forma parcial, desde 2011, cuando se inició en el negocio de GLP (Gas Licuado del Petróleo). De forma más generalizada utiliza esta herramienta desde el pasado año, con la puesta en marcha del Plan Cliente para Estaciones de Servicio. En la parte del servicio de Atención al Cliente cuentan con la colaboración de su *partner* Atento. Desde ambas compañías nos cuentan cómo es este viaje del cliente.

ara Repsol, el modelo del customer journey es una herramienta muy útil. Les permite ver las principales interacciones del cliente con la compañía a través de los distintos canales de contacto, y con ello los "momentos de la verdad" sobre los que aplicar mejoras para gestionar una magnifica experiencia de cliente. "Por eso, utilizar esta herramienta también con Atento en la plataforma nos complementa e introduce una mecánica de detección de puntos de interacción en los que quizá no habíamos pensado de forma conscontactos mensuales (canales de entrada: teléfono, mail, fax y SMS). Tanto por el número de personas implicadas como por el volumen de gestiones que se manejan contar con personal implicado es parte fundamental del éxito. En este caso, el equipo que da servicio a Repsol está altamente comprometido y con fuerte orientación al cliente, fruto del trabajo que se inició con Kenwin en el año 2012 y que hizo posible alcanzar la certificación en COPC en 2015 (norma de calidad que se caracteriza por la orientación a la mejora de proce-



Una imagen del equipo de Atención al Cliente de Repsol.

REPSOL: EL VIAJE DEL CLIENTE QUE SIGUE

ciente en la parte de proceso que nos toca por Atención al Cliente", señala **Yolanda Martín**, gerente CRC Repsol.

Esta inclusión de Atento en el proceso viene dada porque se partía del objetivo de Plan Cliente, muy ambicioso para los puntos de venta (la red de estaciones de servicio) y para el que se vio que era necesario completar con la experiencia que los clientes tienen al tratar con el servicio de Atención al Cliente. "Los puntos de venta son fundamentales, pero en una buena gestión de la experiencia de cliente, la cultura de cliente debe estar impregnada en todas aquellas personas y actividades que tienen un contacto directo con este, lo que como no puede ser de otra manera, incluye la Atención al Cliente, con un elevado número de interacciones diarias con nuestros clientes", comentan desde Repsol.

En este punto del viaje del cliente participan 228 agentes que gestionan un total de 325.000 sos y experiencia del cliente). Desde Repsol destacan que en las mediciones periódicas que se hacen por COPC se siguen muy de cerca productividades, satisfacción del cliente e índice de recomendación (introducido este último hace unos meses).

Comienza el viaje

Uno de los puntos fundamentales en el diseño del mapa del viaje del cliente es identificar los momentos de la verdad que en este caso son varios. Desde la planificación de una ruta de un cliente hasta su finalización, pasa por momentos como la identificación de las estaciones de servicio que tiene en la ruta, la elección de las mismas según sus necesidades de repostaje y/o de descanso, los accesos a la estación de servicio (indicados convenientemente o no lo suficiente), el propio repostaje en sí (atendido, desatendido, en postes con carburantes bien indicados o no, con guantes para evitar olores y manchas), la limpieza y el estado general de la pista, el funcionamiento de la caja y del terminal de pago (esperas, facilidad de uso), la emisión del ticket de suministro con la información adicional que pueda presentar, la posibilidad de solicitar una factura de su repostaje, los aseos de la estación (si están limpios, en buen estado,...), los servicios anexos de la tienda y de todos sus productos, incluida la posibilidad de tomar un café, servicios auxiliares a disposición del cliente cuando se

en una fase avanzada de traslado de cultura de cliente a toda la organización, con acciones específicas de formación y concienciación para ello. Un ejemplo de esto es la implantación a principios de verano de un canal de WhatsApp interno en el Servicio de Atención al Cliente para empleados que son también clientes de Repsol en el área de estaciones de servicio. El objetivo es que este canal, aparte de servir de prueba como canal en abierto para clientes finales, sirva como vehículo cultural interno

66 Un aspecto importante del customer journey es que implica a los agentes totalmente

necesitan (aparatos de aire, túneles de lavado,...). "Todos esos momentos de la verdad pueden determinar que sean o no puntos de dolor para el cliente, y por ello, la identificación en un buen *customer journey* es fundamental", apunta Yolanda Martín.

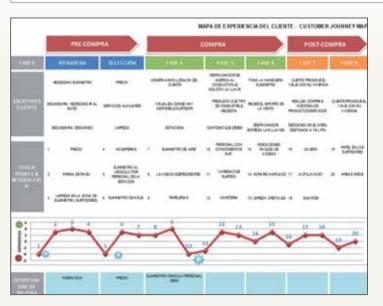
Actualmente, el proyecto está

de mejora de las instalaciones. Se tratan incidencias, y también sugerencias y felicitaciones que sirven para que se analicen mejoras extensibles a toda la red, más allá de corregir los fallos puntuales que pueda haber en un establecimiento concreto. "Se ha logrado una amplia extensión entre los





En la imagen, y de izquierda a derecha: Mario Moraga, director comercial IFAES; David López Pitts, Gerente Negocio Atento; Patricia Escudero, jefe de Back Office CRC Repsol; José María Pérez Melber, director general de Atento España; Enrique Dameno, director de Digitalización y Gestión Integrada de Clientes Repsol; Mª Jesús Ropero, responsable de Negocio Atento; Yolanda Martín, gerente CRC Repsol.



UNA BUENA RUTA

empleados, y parece tener una buena acogida como canal de contacto inmediato y con seguimiento seguro. Está extendido a todos los empleados en España, por lo que cualquiera puede sentir su aportación para la mejora", comenta Yolanda Martín. "Sirve, además, para concienciar a la organización de la importancia del seguimiento de las comunicaciones de los clientes, fundamental en todo sistema de excelencia. Junto con el análisis de las entradas por canales tradicionales (teléfono, email, los propios puntos de venta), se obtienen puntos de mejora (se identifican momentos de la verdad) que pueden extenderse a toda nuestra red de estaciones", añade.

Los responsables de Repsol son conscientes de que el viaje del cliente es un proceso continuo, donde las necesidades y exigencias de los clientes no son estáticas, sino que cambian en el tiempo y de una forma cada vez más veloz. "El customer journey es

un básico sobre el que ir añadiendo nuevos puntos que pueden no existir en el customer journey anterior. Un ejemplo es la digitalización progresiva de los clientes, las necesidades de pago móvil, con los momentos de la verdad que esto pueda conllevar, los problemas o puntos de dolor que puedan producirse en los clientes cuando no funciona este tipo de pago o cuando tienen un problema para descargar la aplicación,... Estas necesidades cambiantes son un reto para Repsol y para el servicio de Atento, y conceptualizar en viajes de cliente puede ayudar a identificar y mejorar de continuo", apuntan desde Repsol.

Involucrar al equipo

Parando un poco en este punto de contacto en el que interviene el contact center, hay que señalar que aún teniendo en cuenta la orientación al cliente de los agentes, estos han recibido una formación específica para optimizar dicha herra-

mienta. Por ejemplo, se han desarrollado diversas formaciones con contenidos sobre el impacto de las acciones desde el *contact center* en la experiencia del cliente, con huella en la sensibilización del equipo de teleoperación. También se han desarrollado acciones de *roll playing* y talleres de voz del cliente.

Oue esta formación de los resultados esperados es parte de lo que se controla desde el departamento de Calidad de Atento, donde se hace un seguimiento continuo de todos los indicadores incluidos en el proceso. Se pregunta a clientes, pero también se monitorizan conversaciones para medir los grados de adecuación de procesos de atención al cliente y empatía de los agentes. Estos son elementos fundamentales para el servicio v para los reciclajes continuos de los agentes. "Una percepción que creo que es muy importante también en cuanto al uso de los customer journeys es que implican a los agentes totalmente, les empodera en el sentido de ser los mejores conocedores de lo que los clientes quieren y los mayores recomendadores para posibles acciones de mejora que el mercado demande.

La construcción de estos *customer journeys* adaptados a la atención y gestión de los clientes facilita que la voz de los agentes sea una parte más del proceso *end-to-end* del cliente", afirma Yolanda Martín.

Por su parte, desde Atento recuerdan que "al margen de las formaciones y entrenamiento que han recibido los agentes, también se han incorporado objetivos de experiencia del cliente en su evaluación del desempeño y retribución variable, como elemento motivador", comenta **David López Pitts,** gerente de Negocio Atento

Desde la compañía además, dejan claro que en sus proyectos buscan implicar a todas las personas que forman parte del proceso, desde los agentes hasta el cliente, adelantándose a sus necesidades y abordando cada momento del ciclo desde una perspectiva de excelencia, de manera que impacte en los resultados del negocio.

En el caso concreto de Repsol, llevan trabajando con la compañía más de 15 años, y la relación de confianza que se ha ido fraguando durante todo este tiempo ha sido el mejor estímulo para cumplir con los excelentes resultados.

OBJETIVOS GENERALES QUE SE BUSCABAN EN ESTE VIAJE DE CLIENTE

Proporcionar una experiencia excelente y uniforme a todos los clientes de la compañía, sea cual sea el punto de contacto con Repsol, haciendo que se sientan únicos por recibir un trato personalizado y exquisito. Uniformizar actuaciones, con información común para ser utilizada en cada contacto. No es suficiente con un trato excelente en atención al cliente si la misma cultura de cliente no es la que se recibe cuando éste acude a un punto de venta de la marca.

arvato

ATERRIZANDO UNA ESTRATEGIA DE



De izquierda a derecha: responsable de Customer Experience en Arvato CRM Solutions, y MARÍA PÉREZ, directora de Clientes de la compañía.

rabajamos conjuntamente con Arvato en el área de captación, fidelización, análisis y experiencia de cliente, lo que nos ha permitido conocer

Es indiscutible que el éxito de cualquier estrategia comienza por una clara apuesta desde la Dirección, y el ámbito de la Experiencia de Cliente no es una excepción. Sin embargo, para asegurar que los clientes perciban esa cualidad diferencial en cada momento de la relación, es necesario involucrar a todas las personas que la hacen posible. Eso incluye por igual a empleados, socios y colaboradores. Para el cliente, todos son la cara de la compañía a la que representan.

más a nuestros clientes, ajustar sus necesidades, poder analizar en todo momento los tipos de experiencia por los que este pasa y actuar en consecuencia para que el cliente sea y se sienta querido y cerca de la compañía en todo momento", apunta Xavi Comella, responsable TIC & eCommerce de Textil Texturas, compañía con la que Arvato colabora desde hace más de ocho años. Sus palabras sirven para corroborar cómo unas buenas bases de entendimiento son necesarias para alcanzar los objetivos marcados. Pero este entendimiento ha de sustentarse en una buena estrategia de customer experience.

Para María Pérez, directora de Clientes de Arvato, existen dos claves a la hora de desplegar adecuadamente esta estrategia en un contact center: "Hay muchos fac-

ALBERTO HERNÁNDEZ, responsable de Experiencia de Cliente nos explica los retos afrontados

"El cambio de enfoque de un sistema basado en la calidad ofrecida a una estrategia centrada en la experiencia de cliente ha sido un reto para todo el sector. Se nos planteaban nuevas necesidades formativas, operacionales, tecnológicas... pero muy especialmente de perfiles. Han entrado en juego nuevos interlocutores dentro de nuestros clientes, muy diferentes a los tradicionales en la gestión de calidad del contact center. Para responder a sus necesidades necesitábamos personas capaces de hablar tanto en su lenguaje como en el nuestro", comenta Alberto Hernández.

Qué tipo de perfil trabaja en un equipo de customer Experience?

Alberto Hernández: Aunque compartimos perfiles, no somos un equipo CEX al uso como el que puedes encontrar en uno de nuestros clientes. Habitualmente estos equipos realizan el planteamiento estratégico de experiencia y tienen por delante la difícil tarea de definir el qué. Ese hilo conductor que va a generar la experiencia. Nuestros clientes valoran mucho más que les ayudemos en el cómo. Desde el principio hemos optado por un enfoque muy práctico. La creatividad es requisito imprescindible dentro del equipo, si bien la orientamos a la búsqueda de soluciones que ayuden a aterrizar la estrategia que marcan nuestros clientes en la operación. Por eso todos contamos con experiencia directa en contact center.

Aparte de eso, somos un equipo muy heterogéneo con perfiles bastante alejados de lo habitual en el sector. Desde un experto en neuromarketing, a una creativa de marketing y programas de fidelización de clientes, pasando por analistas estadísticos o expertos en monitorización de sentiment en redes sociales. La diversidad de líneas de negocio dentro de Arvato nos ha permitido reclutar personas

dentro de la compañía que provienen de negocios como el marketing digital o la consultoría, cubriendo así un amplio espectro de disciplinas e interlocutores en las áreas CEX de nuestros clientes.

Qué objetivos os plantean estos interlocutores?

GA. H.: No están tan interesados en los indicadores clásicos de contact center como la productividad, ocupación o niveles de servicio, ni siguiera la calidad ofrecida es demasiado representativa. Tienen sus propios indicadores para hacer seguimiento de la calidad del servicio, pero son indicadores que se basan siempre en la calidad percibida por el usuario. Se enfocan hacia la identificación de las causas raíz que provocan desviaciones en indicadores como el Net Promoter Score (NPS) o el Esfuerzo de Cliente. Valoran enormemente la información cualitativa que rodea los procesos de compañía, porque les ayuda a enriquecer las fases del customer journey.

Cómo trasladáis esos objetivos al centro de contacto?

A. H.: Creamos estructuras integradas dentro de la operación, equipos que actúan como cham-

pions del departamento. Nuestra primera misión con ellos es la de comunicar e involucrar a los agentes en la experiencia de marca. La persona que responde al teléfono, al chat o al mensaje de Twitter debe ser un promoter de la compañía que representa y la mejor forma de hacerlo es hacerles parte activa en el ciclo de mejora de procesos, demostrarles que pueden realmente cambiar las cosas, llamada a llamada, pero también a través de sus sugerencias. Es un trabajo de evangelización y escucha a partes iguales.

Cuáles son esas herramientas?

GA. H.: La información que flota en la plataforma es muy valiosa para nuestros clientes, porque viene de las personas que son el punto de contacto directo con el usuario final. Pero nuestros clientes están saturados de información. Necesitan conocimiento. La dificultad está en encontrar las herramientas que puedan convertir esta información en conocimiento útil. Hasta hace muy poco, estas herramientas han sido los reportes en excel y focus group con agentes. El sector ha evolucionado muy poco en ese sentido en los últimos 20 años (risas). Pero si sabes buscar, la tecnología te ofrece soluciones que permiten un análisis mucho más potente. En cuanto a la elaboración de informes, nosotros estamos empleando herramientas de business intelligence y análisis estadístico que nos permiten detectar exactamente qué tipo de gestiones están produciendo insatisfacción y que patrones de



CUSTOMER EXPERIENCE

tores que entran en juego para generar un hilo conductor de la experiencia, pero dos de ellos son decisivos cuando se trata de ponerlos en práctica en un servicio de atención al cliente: la empatía del mensaje y la constancia en la comunicación. Resulta más fácil transmitir un mensaje que compartimos de forma natural, y de hecho las compañías que son fieles a este axioma son las que obtienen mejores resultados en los indicadores de experiencia. El segundo factor decisivo es la constancia. No es suficiente con realizar una campaña de marketing interno para que el mensaje cale entre todos los implicados. Como

66 Decidimos apostar por la experiencia de cliente como motor de transformación 99

socio estratégico en la generación de la experiencia, necesitamos interiorizar el mensaje como nuestro", comenta. Y para hacer esto se necesitan recursos especializados y aprender de los expertos. Por ello en Arvato decidieron hace ya tres años apostar por la experiencia de cliente como motor de transformación. Junto con muchos de sus clientes más importantes, forman parte de la asociación DEC, pionera en España en formalizar la disciplina de Experiencia de Cliente. Internamente, crearon un departamento de con-

sultoría dedicada en exclusiva al customer experience y la situaron en el Área de relación con Clientes. Este departamento interlocuta con las áreas equivalentes de sus clientes y actúa como agente transformador de las operaciones en la implantación de su estrategia experiencial.



en el departamento de Customer Experience

comportamiento siguen los usuarios. Con ellos somos capaces de generar modelos predictivos que ayuden a anticipar la acción más apropiada con cada cliente. Esta es una parte de nuestro portfolio de servicios que cada vez demandan más clientes. Otra de nuestras herramientas clave está dirigida a recopilar información cualitativa. Los focus group aportan información muy valiosa, pero se corre el riesgo de guiarnos por una visión sesgada y desde luego es un método poco operativo para que la información fluya aguas arriba. Nosotros utilizamos redes sociales para crear foros de comunicación con y entre los agentes. Cuando lanzamos una pregunta o cuando un agente hace una sugerencia en estos foros colaborativos, llegamos a toda la plataforma, no solo a unos pocos. Todos pueden aportar para enriquecerla. Aquí hemos utilizados soluciones aplicadas en la gestión de programas de diálogo (clubs de fidelización de clientes), otra de las soluciones en las que somos expertos.

Cómo medís los resultados de vuestro trabajo?

A. H.: Los indicadores más habituales de medición se establecen a tres niveles: estratégico, que permite el benchmark entre compañías y un seguimiento a alto nivel; táctico de proceso, que nos ayuda en la identificación de gaps dentro de los procesos de nuestros clientes y tácticos de servicio, que nos sirven para medir internamente como lo estamos haciendo en el contact center. Existen muchos indicadores diseñados por consultoras

o por los propios clientes. NPS, FCR, C-Sat, BAI, CES... Hemos trabajado con una gran variedad de ellos y no son muy diferentes. El indicador no es lo más importante, siempre que se ajuste a la estrategia planteada por el cliente. Son medios para lograr un fin, que es el impacto sobre el resultado financiero que es el verdadero objetivo.

Es posible medir el impacto financiero de una buena experiencia de cliente?

A. H.: La cuantificación del ROI de la experiencia de cliente es muy compleja. Existen estudios muy reconocidos que establecen relaciones directas entre indicadores de experiencia, como el Net Promoter Score y la evolución de las ventas de una compañía. Aislar el componente de esa evolución positiva que corresponde a la inversión en CEX es el principal motivo de duda de los incrédulos. Nosotros seguimos dos métodos complementarios para establecer el cálculo: mejora de ingresos y reducción de costes.

No podemos medir el impacto positivo en ventas de la publicidad gratuita que realiza un promoter de la marca. Pero aunque considerásemos que su impacto fuera nulo, y sabemos que no es así, porque las opiniones de otros usuarios ya están entre los tres factores determinantes de compra de más peso en España, queda el hecho indiscutible de que un promoter consume más que otros clientes. En los programas de diálogo que gestionamos, las diferencias en el ticket medio entre clientes con diferentes índices de satisfacción llega al 30% en

el sector retail. Es un elemento claro e indiscutible sobre la componente ingresos.

En los casos en los que no disponemos de esa información, utilizamos únicamente la componente del coste para calcular el ROI. Indicadores como la resolución en primer contacto, nos ayudan a determinar cuánto se ha reducido el volumen de interacciones al mejorar un determinado proceso. Aquí también nos dan la razón los números, hemos reducido las llamadas en segunda instancia en algunos servicios más de 14 puntos porcentuales. Se trata de un ahorro de costes directo y muy importante, especialmente en sectores como las telco o utilities, que reciben millones de consultas al año.

La experiencia de cliente se reduce al número?

A. H.: En absoluto. Encontrar el "alma" de la compañía y la forma de transmitir sus valores al empleado y al cliente, es el principio generador de la filosofía CEX. No puede haber un propósito más idealista y todos en el departamento creemos firmemente en que el valor diferencial de la experiencia de cliente proporcionada por una marca está desplazando al del marketing tradicional. Sin embargo, es una disciplina aún joven y que necesita presentar resultados tangibles para demostrar su validez. Hace poco uno de nuestros clientes más importantes nos felicitó al presentarle los resultados de nuestro trabajo diciéndonos. "Esto si es algo que puedo tocar, no son pájaros y flores". Es uno de los mejores cumplidos que nos han hecho.

Cuando el "contact center" se instala en una estancia de la casa



atos del Instituto Nacional de Estadística ponen de manifiesto que solo el 22% de las empresas españolas cuenta con programas de teletrabajo. Si nos adentramos en la industria de los centros de contacto el panorama no mejora, aunque tímidamente, cada vez hay más empresas que hacen pruebas en este terreno, tanto *outsourcers* como compañías con *contact centers* internos. Para analizar la actual situación, tal vez lo mejor sea hablar con responsables de estas compañías y teletrabajadores que viven en primera persona esta realidad.

Algunas iniciativas en marcha

Asitur es un claro ejemplo de que esta modalidad funciona si se ponen unas buenas bases para ello. En su caso, llevan siete años utilizando el teletrabajo. En este tiempo se ha ido incrementando la plantilla bajo dicha fórmula y hoy en día, con la denominación de *at home*, ya trabajan unas 100 personas, casi el 20% de la plantilla. Desde la compañía afirman que los resultados son positivos, sobre todo en la mejora de la ca-

lidad, los costes y la reducción del porcentaje de absentismo. "El objetivo que buscamos es beneficioso para las dos partes, empresa y trabajador. Por un lado, queremos mejorar la conciliación de nuestro equipo permitiéndoles compaginar mejor su vida familiar, y como consecuencia de teniendo en cuenta los criterios y estrategia de la compañía. Por tanto, la concesión puede estar basada en flexibilizar horarios acordes a sus necesidades, reducción de costes, optimización de la organización de un centro, etc. "Las personas que teletrabajan deben cumplir unos requi-

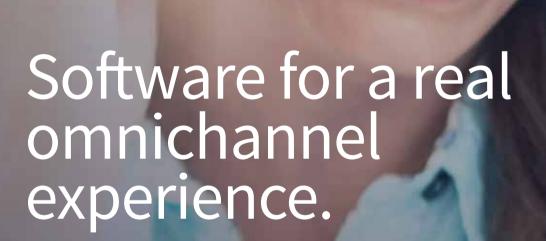
"A día de hoy en Asitur casi el 20% de la plantilla trabaja en modalidad at home"

esto obtenemos mayor flexibilidad horaria, lo que nos permite optimizar los turnos en los horarios en los que más nos hace falta, coincidiendo con los picos de actividad", comenta **Susana Vázquez**, directora de Operaciones en Asitur.

Como cualquier otra modalidad de trabajo, para esta también hay que tener unas características especiales para poder realizar las tareas diarias con éxito. De ahí que en Asitur desde el comienzo se pusieran las bases para concretar quién podía acogerse a ella Así, en esta aseguradora el teletrabajo es voluntario y se concede

sitos para que todo funcione bien. El principal, por el tipo de negocio que tenemos, es que sean personas con experiencia. Aunque cuentan con soporte constante por parte del equipo de coordinación y documentación *online* de todos los procesos/productos, el estar solo en casa hace que pierdas la posibilidad de compartir el conocimiento con el resto de compañeros. Además, nuestro negocio requiere una especialización que se adquiere a lo largo del tiempo. Esto, junto con los cambios de protocolos y nuevos productos, hace que necesitemos personas con una

ICR evolution



Cambia la manera de interactuar con tus clientes y atiéndeles de una manera fácil y sencilla a través de cualquier dispositivo, del correo electrónico, de la web o de las redes sociales.



CUENTAN SU EXPERIENCIA DOS AGENTES DE ASITUR

"La modalidad del teletrabajador ha de ser desempeñada por una persona responsable, que sea consciente de que el tiempo que está trabajando, está dedicada solo a Asitur, aunque esté en su casa. Si no es así, no es compatible con el teletrabajo", puntualiza Susana Vázquez, directora de Operaciones de Asitur. Esther Lago y Elena del Prado, sí tienen las aptitudes necesarias para realizar con éxito su tarea desde sus casas. Nos cuentan su experiencia al respecto.



ESTHER LOPO CLAROS ▲ (operadora de Viaje)

"Solicité ésta opción a causa de un cambio de domicilio. Ahora vivo a 50 kilómetros de la oficina, lo que supone una hora más o menos en cada desplazamiento. Personalmente ha mejorado

mi calidad de vida ya que dispongo de más tiempo libre para realizar distintas actividades que antes no podía. Además elimino el estrés al no sufrir los atascos y trabajo más tranquila. He conseguido centrarme más en mi labor. Mi espacio destinado a oficina está separado del dedicado a vivienda, por lo que no tengo distracciones. con mi coordinador por teléfono o por mail para temas de gestión o de evoluciones. Si tengo alguna duda, se la puedo plantear a él u a otro coordinador. La compañía comunica las novedades a través de portales a los cuales tenemos acceso. Además, acudo a la oficina cinco días al mes, lo que me permite seguir manteniendo el contacto con mis compañeros de forma continua".

En lo que respecta a la relación con

la compañía, hablo habitualmente

ELENA DEL PRADO SÁNCHEZ ▼ (operadora de Hogar)

"Opté por el teletrabajo porque me facilita compaginar la vida profesional

con la familiar. Aparte de la conciliación familiar, ahorro tiempo en el desplazamiento (en mi caso para ir a la oficina tardo hora y media). En cuanto a lo que más me gusta del teletrabajo, es la capacidad de concentración que se adquiere debido a la tranquilidad, y ello redunda en un aumento de la productividad. Tengo que señalar que a día de hoy no encuentro ninguna desventaja en esta modalidad puesto que voy una vez a la semana a la oficina y no pierdo el contacto con los jefes, ni los compañeros. Además, estoy en continuo contacto con el coordinador a través del teléfono o bien vía email, por lo que cualquier duda que me pueda surgir podemos resolverlo en el momento".



"Gracias a la implatación del teletrabajo hemos logrado reducir las bajas laborales y el absentismo"

▶ adaptación rápida, y desde casa, si no tienes esa experiencia es difícil conseguirlo", comenta Susana Vázquez.

Los outsourcers también se apuntan

Hay quienes creen, como **César López**, CEO de Grupo GSS, que los centros de contacto son entorno propicios para la implantación del teletrabajo y lo han comenzado a explotar. En el caso de GSS tienen implantado un consolidado mecanismo de teletrabajo desde el año 2010. Actualmente más de 80 agentes trabajan desde sus casas y el objetivo es que esta cifra aumente un 20% durante el próximo año. "La abstención suele ser uno de los principales desafíos del *contact center*, y gracias al teletrabajo hemos conseguido reducir las bajas laborales y el absentismo.

Adicionalmente, se logra aumentar la productividad, facilitar el reclutamiento, añadir flexibilidad en la organización del trabajo y mejorar la calidad de la atención al cliente. El objetivo de GSS es que cualquier puesto de trabajo pueda llegar a desempeñarse a distancia manteniendo la calidad, seguridad y confianza de nuestros servicios", señala César López.

Desde la compañía apuntan que la modalidad de teletrabajo que ofrecen es más cercana al *tele-commuting* norteamericano, (semi-presencial). Cada trabajador lleva a cabo su labor desde su hogar, pero acudiendo a su puesto de trabajo de manera periódica y así poder ofrecerle un *feedback* más personalizado. De esta manera, han podido optimizar sus servicios y crear un entorno en igualdad de condiciones para todos

sus trabajadores, incluidos los que puedan tener algún problema de movilidad.

También en este caso, el empleado ha de cumplir con una serie de requisitos. Se pide una antigüedad mínima de seis meses en la compañía, y haber alcanzado unos ratios de productividad y absentismo adecuados. "El teletrabajo es una forma de premio para los agentes con mejores resultados, y que deseen optar por esta opción. En el caso de experimentar una caída en los resultados, el agente deberá volver a la modalidad presencial", puntualiza César López.

Una de los trabajadores que cumple con los requisitos para acogerse al *telecommuting* es **Olga González**. "Empecé a trabajar desde casa hace unos tres años y medio. Solicité el teletrabajo porque mi madre enfermó y necesitaba ▶

¿Buscas el compromiso de tus clientes? ¿Quieres dar la mejor atención? ¿Quieres ahorrarte costosas y largas implementaciones en soluciones complejas?

En Presence llevamos

15 años ayudando a

clientes de todos los
tamaños



Somos la Solución Multicanal para Venta, Captación, Atención y Fidelización



www.presenceco.com
info@presenceco.com
T. 93 10 10 300

En primera línea de fuego

▶ más tiempo para cuidar de ella. En estas circunstancias vi en el teletrabajo una buena opción para compaginar mi situación", comenta. Para ella es fundamental poder conciliar sin problema su vida laboral y familiar y el único punto negro que ve en su situación es no ver cada día a sus compañeros, aunque el contacto online o por teléfono con sus superiores es diario, de ellos recibe un feedback continuo. "En cuanto surgen novedades dentro de la campaña, mi coordinador o supervisor se pone en contacto conmigo para informarme. Además, una vez al mes voy a las instalaciones de GSS para recibir un feedback más personalizado de mi trabajo. En definitiva, nunca pierdo el contacto con la compañía", señala Olga González.

Como el resto de teletrabajadores de GSS, utiliza para esta comunicación fluida la herramienta corporativa GSS Net, con la que puede estar al tanto de todas las novedades de formación continua, recibir avisos y otras noticias.

Formación de reciclaje

El tema de la monitorización de los agentes o de su formación continua puede ser un inconveniente que algunas empresas vean a la hora de apostar por el teletrabajo, sin embargo, la tecnología permite reducir los riesgos. "La persona que trabaja at home es monitorizada de la misma manera que la que está en la oficina. Nuestras herramientas nos permiten conocer qué trabajo está realizando la persona desde casa tanto en front como en back office", señala Susana Vázquez.





En cuanto a la formación esta es online (herramienta e-learning) o presencial dependiendo del contenido que se necesite impartir. "En cualquier caso su presencia en el centro es necesaria para no perder el sentimiento de pertenencia, que es uno de nuestros valores. Por eso vienen al centro como mínimo dos veces al mes para conservarlo. Es en esos días, cuando aprovechamos para que reciban el feedback de su coordinador, posibles formaciones presenciales, y también para compartir el conocimiento con sus compañeros, en definitiva, para no desvincularse", comenta Vázquez.

Llega la figura del agente independiente

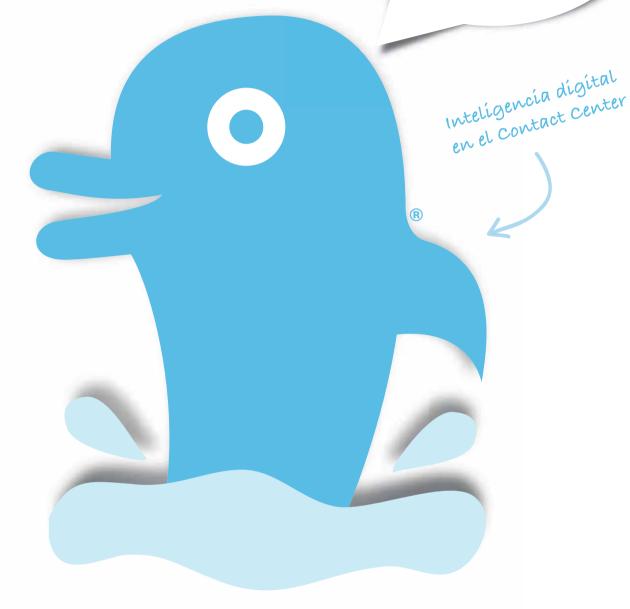
Desde el punto de vista legal, todos estos trabajadores, aunque físicamente no estén en la empresa tienen la misma vinculación con ella que el resto. Como señalan desde GSS, en España no se encuentra regulado esta fórmula como tal. Lo que sí existe es un acuerdo dentro del marco europeo que regula determinados aspectos del teletrabajo, y el resto se acuerdan entra las partes, respetando siempre el Estatuto de los Trabajadores y Convenio Colectivo de aplicación.

Pero esto no es impedimento para que al mercado nacional lleguen nuevas opciones que marcan una relación distinta entre la empresa y el profesional que presta el servicio. Un ejemplo lo protagoniza la compañía francesa Eodom, que incorpora la figura del agente autónomo. "Las soluciones de homeshoring que propone Eodom no implican ningún problema legal ni laboral. Eodom ha desarrollado una experiencia significativa en este tipo de relación empresa/agente autónomo como proveedor de servicios. Dicha relación está basada en una relación comercial win-win, beneficiosa para ambas partes. Así, la noción de horarios de trabajo es completamente diferente. El agente, como autónomo que es, es remunerado por la prestación que realiza y no en función de sus horas de presencia. La relación entre Eodom y el agente autónomo es una relación comercial, de derecho mercantil y no una relación de derecho laboral", comenta Didier Ferrier, fundador y presidente de la compañía. En España, Eodom ha desarrollado con sus abogados especializados un contrato tipo de prestación de servicios con sus agentes autónomos. Así, este queda vinculado con Eodom por el contrato de prestación de servicios que firma cada vez que va a realizar una prestación.

Call Center Training

Para trabajar bajo esta modalidad, el agente independiente ha de tener su propio equipo (un ordenador tipo PC, un micrófono con casco USB y una buena conexión adsl), además de disponer de un espacio tranquilo para su actividad.

¿Por qué **2MARES** se usa en **30.000** posiciones de **Contact Center** en España?



2MARES

Innovation is in your Team

www.2mares.com

España hace buena Tecnològia para Contact Center 2MARES



EL IMPULSO DE DISCATEL

La AEERC lanzó en 2008 el proyecto Discatel para fomentar el empleo de personas con diversos tipos de discapacidad en la actividad principalmente de "contact center". Actualmente son diez las empresas asociadas que están comprometidas con la contratación de trabajadores por encima de la obligación legal del 2% que marca la Ley General de Derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Además, en aquellos casos en los que hay problemas de movilidad -y el tipo de ocupación lo permite-, estas empresas impulsan el teletrabajo.

Los orígenes de Discatel se remontan a 2006, cuando la AEERC creó el grupo de Teletrabajo y Discapacidad, ya entonces apoyado por el Real Patronato sobre Discapacidad. "En 2008, el Grupo de Teletrabajo y Discapacidad, en el que se integraron inicialmente empresas expertas en el tema como Fundación Integralia, SERTEL (hoy ILUNION), el CET del Grupo Marktel y Fundación Alares, con el apoyo de

Vodafone, decidió realizar una experiencia concreta de integración de 12 personas con discapacidad como agentes de "contact center" trabajando desde sus propios domicilios. La experiencia fue difícil pero los resultados fueron muy esperanzadores", recuerda José Luis Goytre, presidente fundador de la AERC y director del Proyecto Discatel.

A partir de 2009 se puso en marcha la 3º Fase del Grupo

de Teletrabajo: "Integracion", y hasta hoy han ido incorporándose a Discatel nuevas empresas como Atento, Sitel; GSS, Daba-Nespresso, Balumba Seguros, Pelayo, Madison, Unisono, Emergia y Eodom, que están dándole un gran impulso. Aunque el trabajo que queda por delante es mucho, Goytre reconoce que el reto merece la pena, y enumera a continuación los objetivos en los que se está trabajando:

- Continuar profundizando en el estudio, la demostración práctica y documentada de la posibilidad técnica del teletrabajo en entornos de "contact center". Esto ya casi está conseguido.
- Demostrar la rentabilidad económica y social del teletrabajo como medio de empleo, especialmente de personas con discapacidad.
- Promover la difusión de los resultados del Proyecto y otros similares, entre las empresas de "contact center", con ampliación, a otras actividades, e incluyendo a la Administración Publica y Entidades/Asociaciones relacionadas con estos temas.
- Conseguir que, cada año, las empresas Discatel consigan sus objetivos de integración.

"La flexibilidad que ofrece nuestro modelo es lo que buscan los agentes autónomos"

La compañía lleva poco tiempo en el mercado español, por lo que está formando su base de posibles colaboradores. Disponen de un servicio de selección encargado de buscar los perfiles más adaptados a las necesidades de los clientes y las campañas que van lanzando. Para ello utilizan los job board clásicos para difundir sus anuncios, las redes sociales (LinkedIn esencialmente), pero también utilizan la firma de acuerdos con regiones o con asociaciones. De hecho, acaban de concluir un acuerdo con Discatel, el proyecto de la AEERC, mediante el cual potencian y desarrollan el trabajo de personas discapacitadas ofreciéndoles una formación muy completa a la profesión de la relación cliente.

Desde la compañía hacen hincapié en su propuesta de valor como alternativa a los *call centers* clásicos, evitando el lado malo de las condiciones de trabajo del *open space*: el ruido, la falta de autonomía, la pérdida de tiempo del trayecto casa-trabajo, etc. "El *homeshoring* permite ejercer una actividad a domicilio faciltando así a nuestros agentes conciliar vida privada y vida profesional. Ofrecemos la posibilidad de adaptar los horarios, puesto que nuestros agentes no trabajan en un *call center* clásico, no siguen los horarios tradicionales, suelen tener un proyecto personal en paralelo por lo que ellos son los que

deciden de forma autónoma su organización y sus horarios.

Y justamente la flexibilidad que ofrece nuestro modelo es lo que buscan nuestros agentes. Pero también nuestros clientes, quienes exigen generalmente horarios diferentes con una actividad más densa en ciertos periodos como Navidad o las rebajas. El *homeshoring* responde perfectamente a esta problemática, es la solución ideal para hacer frente al incremento de llamadas de la tarde-noche o del fin de semana, ya que nuestros agentes se pueden conectar en unos minutos y en todo momento", comenta Didier Ferrier.

Sobre la formación que reciben estos agentes independientes, desde la compañía señalan que cuentan con soluciones tecnológicas del mercado (*e-learning*, video, juegos formativos, etc.) pero que estos medios no son suficientes sin unos formadores de calidad y agentes motivados y receptivos a la formación.

"En un modelo de *homeshoring*, los agentes están acostumbrados a la formación a distancia y su motivación es grande porque la formación les da los conocimientos específicos del cliente y la prestación que tienen que realizar, ofreciéndoles así la autonomía necesaria para llevar a cabo sus servicios. El agente tiene que adquirir todos los detalles de los procesos del cliente para prestar



un servicio de calidad y alcanzar la rentabilidad que espera. Si el agente no controla los procesos, no puede satisfacer la demanda del cliente. En su propio interés el agente tiene que involucrase durante la formación", comentan desde Eodom.

Trabajadores con movilidad reducida

Como se ha comentado arriba, la compañía acaba de firmar un convenio de colaboración con Discatel, sobre el que hablamos en el recuadro superior. Y es que, el teletrabajo es una óptima modalidad para promover la integración laboral de personas con discapacidad que tengan dificultad para acudir a una oficina.

ILUNION es otra compañía que también impulsa este proyecto y trabaja en su desarrollo, al igual que GSS. "La iniciativa del teletrabajo en nuestra empresa se encuentra dando sus primeros pasos en cuanto a número de trabajadores •





destinados a mejorar su experiencia en la comunicación.

Una calidad de sonido superior y la gran cancelación de ruido de sus micrófonos convierten a Sennheiser en uno de los líderes del mercado. Su tecnología ActiveGard protege la salud del agente y del usuario contra shocks acústicos (de serie en todos los microauriculares para contact center y oficinas).





"Para el éxito del teletrabajo en un primer momento es necesaria una formación presencial"

▶ en esta modalidad, siendo hasta el momento muy favorable, y en la que confiamos serán el inicio de una experiencia positiva, con un futuro optimista y con resultados muy beneficiosos. La experiencia de ILUNION Contact Center con trabajadores que tienen algún tipo de discapacidad está demostranda, sin duda, el equilibrio entre lo profesional y lo personal permitiendo a estos trabajadores superar satisfactoriamente dificultades de movilidad y/o de desplazamiento hasta la oficina", señala Juan Carlos López, director de Operaciones de ILUNION Contact Center BPO.

Desde esta compañía son conscientes de que en la puesta en marcha y seguimiento del pro-

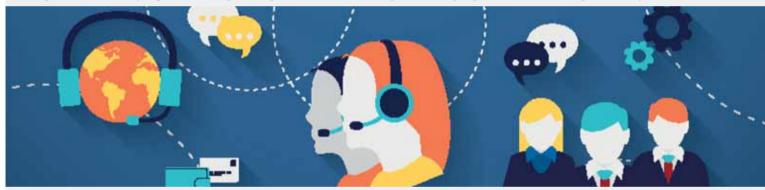
mas, protocolos y procedimientos, así como sobre la forma de relacionarse con los responsables de prestarle apoyo desde la oficina.

Los refuerzos, reciclajes y formación continua se dirigen vía teléfono y se trata de que haya un contacto presencial, cada seis meses, que también es considerado necesario para evitar la sensación de aislamiento o incluso la falta de identidad con la empresa.

Esta formación fue esencial para que **Felicidad Fernández** pudiera realizar sin problema su labor desde casa, cuando comenzó en el año 2008. "Para mi el teletrabajo supone una gran posibilidad de desarrollo profesional, que quizás

La verdad es que podría decirse que en esta fórmula, los coordinadores juegan un papel más importante aún que en las plataformas de contact center, aunque su papel sea el mismo. "El coordinador, en su rol o figura de apoyo, tiene un importante papel en el conocimiento del trabajo realizado, forma de trabajar y objetivos conseguidos por el agente. La corrección de las desviaciones que detecta a través de las auditorías que se realizan las pone en común con él gracias a los feedback utilizados para reforzar no solo aspectos a mejorar sino para reforzar los que va positivamente utiliza el agente en el desempeño de sus habilidades. Además son el principal nexo con la compañía, ya que son las personas con las que más frecuentemente se comunican", señala Juan Carlos López.

Aunque su papel es esencial, no puede suplir el contacto que los trabajadores echan de menos



yecto de teletrabajo, la organización tiene un relevante papel a la hora de facilitar la conectividad necesaria para un correcto desarrollo del trabajo, crear un marco operativo similar al que tiene lugar en un *contact center*, prestar atención a la seguridad y salud en el trabajo.... en definitiva, garantiza el fin u objetivo del teletrabajo igual que si de un centro de trabajo se tratase.

Para Juan Carlos López, lo importante en el éxito del teletrabajo es que la persona cuente con los recursos materiales y con el apoyo humano necesarios para el desempeño del trabajo, con ello, tanto los agentes con experiencia o sin ella, pueden desarrollar la actividad, que en un primer momento puede requerir mayor refuerzo por parte de sus responsables pero seguro que esto, igual que en la modalidad presencial, con la experiencia se proyecta hacia una mayor autonomía

En cuanto a la formación requerida comenta que en un primer momento es necesaria una formación presencial, en la que el agente reciba información de los módulos formativos en lo que se refiere a producto, aplicaciones, progray debido a la movilidad reducida para el desplazamiento hasta el centro de trabajo, no podría mostrar o desempeñar. Esta forma de trabajo me ha ayudado a poder superar la dificultad que muchos discapacitados encuentran a la hora de poder iniciar una vida laboral. Aunque es una forma diferente de entender el trabajo, a mí me ha proporcionado más motivación y ganas de superación", comenta.

Aunque echa de menos a sus compañeros, le ayuda mucho la relación fluida que mantiene con los coordinadores de ILUNION Contact Center. "Todo lo que necesito lo tengo cubierto como uno más de mis compañeros, bien sea para solventar una incidencia que pueda tener en mi ordenador, una dificultad a la hora de poder atender la demanda de un cliente, hasta comunicarme con ellos para la realización de formaciones o trasladarle cualquier tema personal. Los coordinadores son mi principal medio de contacto con la compañía en todo aquello que necesito y además me permiten estar totalmente actualizada en todo lo que tiene que ver con el servicio o con la empresa", afirma Fernández.

con sus compañeros y eso es lo que menos le gusta a **Mario Muñoz**, de la Fundación DKV Integralia, que también apoya el proyecto Discatel. Aquí desempeña su labor desde 2008. "Este trabajo me brinda una oportunidad única de ser algo más que un pobre discapacitado en silla de ruedas, metidito en casa y medio depresivo. El trabajo me da muchas cosas buenas, y me ha mejorado como persona", comenta Mario Muñoz.

"Al principio me costó un poco más adaptarme, ya que vivo solo y es complicado estar única y exclusivamente respondiendo a mis cometidos laborales, sin distracciones y un compañero que me cuente una anécdota o chiste. Lo que quiero decir, es que si yo tuviera las oficinas de Integralia a tiro de piedra de mi domicilio, me plantearía el acudir físicamente a las oficinas, ya que existe muy buen ambiente en la plataforma de Madrid y eso crea lazos, compañerismo y ayuda a aumentar la autoestima. Pero hoy por hoy, estoy muy contento y agradecido por tener un trabajo como el mío, desde mi domicilio y con Integralia (por supuesto)", añade.

Manuela Vázquez



MADISON®

experience marketing

MARKET RESEARCH · AGENCY BPO CONTACT CENTER SPORT MARKETING

www.madisonmk.com

Consultorio tecnológico



Como ya viene siendo habitual en esta sección, recogemos algunas dudas que nos presentan responsables de distintos centros de atención al cliente, para que expertos en tecnología las clarifiquen. Desde estas páginas ponemos a su disposición el conocimiento de profesionales de compañías colaboradoras de Relación Cliente Magazine con el fin de arrojar luz sobre algunos retos tecnológicos a los que se enfrentan hoy los centros de contacto.

Julio García,

Principal Solutions Engineer de Interactive Intelligence para Iberia



"Con la irrupción de la omnicanalidad cobra más importancia el tratamiento de canales alternativos al canal telefónico y los usuarios de negocio reclaman nuevas herramientas para su gestión, pero al ser algo novedoso y no tener volumetrías claras es difícil hacer un caso de negocio que justifique cualquier inversión. ¿Qué soluciones hay en el mercado que nos puedan ayudar en el proceso de incorporación de nuevos canales? ¿Qué pueden aportar en este sentido soluciones SaaS?" (Elena Saavedra, Madrid)

Julio García: Efectivamente el proceso de digitalización, la introducción de nuevos canales y la implementación de un modelo de omnica-nalidad en el ámbito de la atención al cliente y prestación de servicios en general es algo que ya está aquí y a lo que difícilmente ninguna empresa puede renunciar. Uno de los principales

problemas con los que se encuentran muchos usuarios es que en un primer momento no se tiene una noción clara de cómo abordar un proceso tan importante como este. Una parte importante de esta complicación viene dada porque a día de hoy existen pocas referencias al respecto, hay muchas dudas sobre la

adopción de estos nuevos servicios por parte del cliente final, falta información clara sobre las volumetrías para poder hacer un correcto dimensionamiento en cuanto a recursos tecnoló-

gicos y humanos, con lo que se hace muy cuesta arriba cualquier tipo de inversión en herramientas específicas para estos nuevos canales. Cuando se toca el tema de inversión inmediatamente se piensa en soluciones alternativas de pago por uso o soluciones en la nube, pero en este proceso de búsqueda los usuarios se encuentran que la mayoría de las soluciones de

El proceso de digitalización, la introducción de nuevos canales v la implementación de un modelo de omnicanalidad es algo que las empresas deben abordar

"contact center" en esta modalidad tienen una dependencia muy fuerte de canal telefónico puesto que su uso, en muchos casos, se liga al consumo de tráfico, con lo que se hace más compleja su adopción.

Interactive Intelligence introdujo su servicio de PureCloud Engage a principios de este año con el objetivo de facilitar la implementación de una estrategia de omnicanalidad a la hora de incluir nuevos medios como el email, el web chat y las redes sociales, sin necesidad de ningún tipo de inversión tecnológica. Sí, PureCloud es una solución que no requiere de ningún tipo de instalación, ni en puestos de usuario ni en elementos propios de la infraestructura del cliente. Rotundamente: cualquier instalación e inversión tecnológica requerida es cero.

La otra gran ventaja es que al ser un servicio, ofrece un modelo de pago por uso sin ningún tipo de compromiso por parte del usuario: él decide con cuántos agentes necesita trabajar para cubrir las necesidades del servicio y durante cuánto tiempo. Con PureCloud nunca fue más fácil implementar un nuevo servicio de email o web chat, puesto que estamos hablando de implementaciones récord en el tiempo, con soporte para cualquier servidor de correo electrónico y todos los servidores web, esto significa que la complejidad técnica desaparece.

Llegados a este punto y superadas las reticencias a cualquier tipo de inversión o compromiso, ¿qué otras ventajas valoran los usuarios de PureCloud? Aparte de la flexibilidad, la facilidad de uso sin restar potencia y escalabilidad, los usuarios valoran que PureCloud ofrece información de forma prácticamente inmediata, que facilita una visión clara de la volumetría de estos nuevos canales, lo que permite realimentar esta información, validar que la nueva estrategia omnicanal adoptada es un éxito y justificar cualquier ampliación del servicio para cualquiera de estos nuevos canales.

Eliminada cualquier barrera tecnológica y el miedo a que la adopción por parte del cliente final de este tipo de canales no tenga éxito, y por tanto suponga una inversión a fondo perdido, es difícil encontrar otras justificaciones que realmente sean un obstáculo en la implementación de esa estrategia omnicanal. Incorporar este tipo de nuevos canales nunca fue más fácil.



Fernando Tamayo,

Country Manager España de e-Deal



Integrar todos los canales en una misma estrategia genera menos complicaciones que mantener diferentes estrategias no unificadas

Estamos trabajando en nuestra estrategia de omnicanalidad, algo que no está siendo muy sencillo, de ahí que estemos buscando consejo sobre cómo abordarla desde el punto de vista técnico. Ofrecer una misma estrategia de servicio en todos los canales de contacto es complicado, ¿sería más fácil la tarea si comenzamos a abordar pocos canales y vamos ampliando una vez nos hayamos asegurado la unificación del servicio en los canales principales, pongamos por ejemplo, primero teléfono y correo electrónico, para abordar luego, otros como Twitter, el chat, etc.? Nos dicen que la tecnología está preparada para este servicio omnicanal, ¿qué

grado de complicación real tiene una estrategia de este tipo cuando se quiere implantar en todos los canales?

(Alberto Contreras, Barcelona)

Fernando Tamayo: A la hora de afrontar una estrategia omnicanal hay dos puntos que deben ser tenidos en cuenta: el flujo de información y la formación de los encargados de transmitirla. No sirve de nada que mantengamos una estrategia de atención en redes sociales si esa información no se transmite, por ejemplo, a la persona que atiende el teléfono. Para ello son necesarios tanto un sistema de gestión de relación con el cliente que cubra

realmente todos los canales que necesitemos, como la implicación de los usuarios del sistema. Eso no quiere decir que se tengan que cerrar los canales que no estén integrados en el CRM, sino que se deben conocer sus límites. Cuanto antes se integren en una estrategia 360°, mejor, eso sí. En cuanto a la complicación real, integrar todos los canales en una misma estrategia genera menos complicaciones a la larga que mantener diferentes estrategias no unificadas. Para el cliente no hay diferentes canales, hay una empresa o una marca y todos los canales, desde su punto de vista, son el mismo interlocutor. Y eso es lo que debemos tener siempre en cuenta.

Somos un "contact center" que está buscando una buena herramienta para medir la calidad de nuestros servicios de atención al cliente, pero necesitamos también asesoramiento para marcar bien el seguimiento de esa medición y qué indicadores incluir, sin correr el riesgo de que unos puedan anular a otros. Mi pregunta va enfocada a saber cómo construir una medición de la calidad del servicio óptima para mejorar el negocio y cómo la tecnología puede ayudarnos a corregir errores en esta medición.

(Víctor Serrano, Madrid)

Luis García: La implantación de un plan de evaluación continua de calidad en los servicios o centros de relación con cliente requiere la realización de un análisis consultivo previo que nos permita identificar cuáles son los niveles de productividad y calidad perseguidos, definiendo las variables e ítems objetivos, junto con su estructura y ponderación, que nos ayude a configurar estándares de calidad adaptados a cada tipología de servicios

Hay que identificar previamente los niveles de productividad perseguidos





Luis García,

responsable Comercial & Desarrollo de Negocio en Consulting C3/eAlicia

gestionados en los diferentes canales de contacto con los clientes.

Es necesario definir con la empresa los protocolos de atención, procesos de gestión, limitaciones de actuación y procedimentación que se vayan a realizar por los agentes para cada tipología de interacción. Para ello, requerimos la realización de una escucha consultiva previa, que permita identificar y profundizar en la tipología de llamadas de emisión y recepción objetivo de la evaluación: motivos, procesos para su resolución, acciones posteriores, ubicación de registro de las mismas, existencia o no de seguimiento posterior por parte del contact center, etc.

El objetivo es establecer un sistema de medición, evaluación y control de las experiencias ofrecidas, que de forma objetiva, os aporte información relevante sobre cómo se está desarrollando las gestión de las interacciones multicanal con vuestros clientes, de una manera homogénea, ágil y flexible tenga un verdadero impacto sobre los niveles de

feedback, recomendación y satisfacción de los clientes y en consecuencia, sobre la propia rentabilidad de la compañía.

Recomendamos la utilización de eAlicia Global Quality Platform, solución cloud con acceso online, para la Medición, Control y Optimización de las Experiencias 360° Multicanal, que os permitirá una medición, control y optimización continuada de vuestros servicios de contact center, aportando una visión global de los resultados del proceso de monitorización en tiempo real, mejorando la eficiencia y homogeneización de los protocolos y procesos gestionados por los equipos, y en consecuencia, mejorando la experiencia de vuestros clientes.

Los interesados en plantear sus consultas tecnológicas a nuestros colaboradores, pueden enviarlas a nuestro correo electrónico: redacción@ifaes.com. Desde aquí se las haremos llegar e incluiremos sus respuestas en nuestro siquiente número.



OTIS

CERCA DE SUS CLIENTES DESDE HACE TREINTA AÑOS



ALGUNAS CIFRAS DEL CONTACT CENTER

Situación geográfica de la plataforma: Madrid

Número total de agentes: 100

Relación de agentes por coordinador:

11 por coordinador.

Porcentaje aproximado de hombres y mujeres:

68 mujeres y 32 hombres.

Volumen medio y vías de entrada de las llamadas (se contabilizan solo las entrantes)

Llegan por CTI, por la Multi Pantalla Digital de la cabina del ascensor y otros sistema de emergencia

unas 8.200 mensuales.

Volumen mensual de gestiones atendidas por otros canales: Email: Averías: 719, otros: 3.351 Web: 279 al mes.

Porcentaje de llamadas atendidas: 96%

El Contact Center de Otis Zardoya, filial en España de Otis, acaba de celebrar su 30 aniversario, y lo ha hecho reivindicando su papel de pionero en su sector ofreciendo un servicio 24 horas de avisos y emergencias. Esto, como señalan desde la compañía, "nos posicionó como referente y nos diferenció de competidores". En este tiempo, el centro ha sido un punto de referencia para conocer a los clientes. De ahí, que se haya convertido en piedra angular para la promoción interna.

esde la compañía quieren dejar constancia del avance que supuso la apertura de su Centro de Contacto en su segmento de actividad. "Fuimos pioneros en aumentar el alcance v calidad del servicio de atención al cliente en el sector del transporte vertical en España, ya que en 1986 fuimos los primeros en ofrecer atención de avisos y de emergencias a cualquier hora del día y todos los días del año. Creemos que esto supuso un punto de inflexión, porque los usuarios de nuestros ascensores y escaleras podían sentirse seguros y escuchados a cualquier hora del día. Realmente, a través de este tipo de medidas conseguimos estar al lado del nuestros usuarios", señala Mercedes Gutiérrez, directora de Comunicación y Marketing de la compañía. En esos años se han incluido importantes desarrollos tecnológicos que han influido en la mejora del servicio de atención al cliente. Ahora, el objetivo es seguir trabajando en esta línea v lograr una completa estrategia centrada en la omnicanalidad.

Sus orígenes

Para entender un poco mejor el desarrollo que ha alcanzado hoy este centro de contacto, tal vez sería bueno conocer sus comienzos. La compañía empezó a prestar sus servicios de atención a clientes en el mercado andaluz en 1986 y lo hacía entonces desde Sevilla con cuatro agentes. Más tarde, en 1998 se trasladó la plataforma a las oficinas centrales de Madrid, desde donde se presta servicio a todo el mercado nacional. Hoy el servicio es atendido por casi un centenar de agentes que gestionan al año 2,8 millones de llamadas y alarmas.

"Actualmente, y gracias a su infraestructura tecnológica, el servicio ofrece una respuesta adecuada v eficiente. Nuestro Contact Center cuenta con los sistemas telefónicos de servicio al cliente más desarrollados del sector, y prueba de ello es que más del 96% de las llamadas se atiende en el primer intento", apunta Mercedes Gutiérrez.

66 El servicio lo atiende un centenar de agentes que gestionan 2,8 millones de llamadas anualmente 99

ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

LÍNEAS TELEFÓNICAS

> Cuatro primarios de voz con 30 canales cada uno: en total 120 canales. Esto da una capacidad teórica de hasta 120 llamadas simultáneas (siempre y cuando se contara con agentes suficientes para atenderlas). > Los 4 primarios están

siempre activos: su respaldo,

la entrega de una llama-

da en un primario alternativo de dos centrales telefónicas en caso de que no pueda entregarse esa llamada en el enrutamiento principal (saturación de canales, caída del primario, ...).

- > Dos acometidas físicas de Telefónica diferenciadas al edificio.
- Un primario adicional específico para salida a por cada servicio se basa en
 - > Acometida de líneas des-

públicas distintas.

CENTRALITA AVAYA IP

- > Identificación automática del llamante y asignación de la llamada al agente más adecuado:
- Atención en diferentes idiomas.
- Atención prioritaria de las llamadas desde los sistemas de emergencia.

. Posibilidad de redirigir las llamadas a un centro alternativo, en caso de desastre.

CTI ALTITUDE

Integración de voz y datos que permite la identificación del cliente a través de su número de teléfono.

> Localización de la unidad si esta tiene instalado un sistema de emergencia

(COBI, REM, MPD u otros) > Redundancia de componentes críticos de la centralita en la sede principal, con arquitectura de alta disponibilidad, y disponiendo de otro nivel adicional de respaldo basado en la instalación de Leganés (Madrid). El control de activación de sistemas principales ante caídas es automático.



Konecta

BPO y Contact Center

claves de un caso de éxito



Los profesionales del Centro de Contacto atienden todos los requerimientos que pueda tener un cliente o usuario: necesidad de atención inmediata por incidencia en el ascensor, solicitud comercial, sugerencia de mejora, reclamación, etc. "Para nosotros es muy importante conocer la efectividad del servicio y la opinión de nuestros clientes. Contamos con personal especializado que se encarga de realizar encuestas que nos proporcionan un feedback continuo sobre los servicios que prestamos", comenta la directora de Comunicación y Marketing de la compañía.

Así, por ejemplo, las encuestas de satisfacción que se realizan recogen preguntas referidas a diversos aspectos del servicio del mantenimiento de ascensores, entre ellas la calidad de la atención telefónica. Se trabaja con la métrica de NPS (Net Promoter Score), Para que los valores sean los mejores posibles, se cuenta con profesionales especializados como

aquellos que se encargan de las llamadas que gestionan los avisos, las averías o la atención de los sistemas de emergencias avanzados como la Multi Pantalla Digital, que permite una comunicación directa entre la cabina del ascensor y el contact center, para que las personas desde la cabina puedan ver al agente que les atiende y gestionar directamente su incidencia.

Estos avances también se han dado en estos años en otros aspectos. Por ejemplo, en lo referente a la infraestructura tecnológica de la plataforma para recibir llamadas. Ahora es posible identificar automáticamente quien llama y asignarle al agente más adecuado. Asimismo, se contempla la atención en diferentes idiomas, la atención prioritaria de llamadas proceden-

Los agentes han de ser conscientes de que son el primer contacto del cliente con la compañía 99

De esta manera, los ascensores están comunicados con el Contact Center a través de vía telefónica y videoconferencia. La incidencias recibidas desde aquí son transmitidas a los técnicos tanto con voz como con datos. Por estas dos vías, el *Contact Center* recibe el acuse de recibo y habla con el técnico para preguntar el tiempo que tardará en desplazarse hasta el lugar de la incidencia. Una vez conocido el dato, el agente llama al cliente para comunicárselo.

tes de sistemas de comunicación bidireccional instalados en las cabinas y planes de contingencia adecuados para evitar cualquier anomalía en la prestación del servicio. También se cuenta con un sistema que integra voz y datos y permite la identificación del cliente a través de su número de teléfono y/o la localización de la unidad.

Impartir formación adecuadamente

Al margen de los desarrollos tecnológicos que la compañía ha introducido en estos años para mejorar sus servicios al cliente, también es importante destacar el esfuerzo que se ha hecho en el área de la formación de los agentes.

Primero habría que comentar que para trabajar en este *Contact Center* no se necesita tener una cualificación especial, pero sí se valoran ciertos aspectos como una correcta dicción y facilidad de habla, conocimientos informáticos

Una imagen del Contact Center de Zardoya Otis en su sede central de Madrid. de usuario, idiomas y se valora especialmente, ser una persona con un carácter orientado a la resolución de problemas y con espíritu de servicio.

Cuando un agente entra en el Contact Center se le imparte formación en tres fases. La primera es puramente técnica, de conocimiento de aplicaciones informáticas; la segunda, de cultura de empresa, en la que los agentes conocen los principios básicos de la empresa, valores, organización, presentaciones, etc., y la tercera, eminentemente práctica, en la que los agentes comienzan a trabajar en el servicio de atención telefónica, pero con la ayuda y vigilancia de un tutor. Este período de formación se dilata en torno a unos tres meses, cuando va se considera que un agente está bien preparado.

En lo que se refiere a la formación de reciclaje, esta se orienta a informar a los agentes de los cambios que se hayan podido introducir en otras áreas de la compañía, así como a impartir sesiones de refuerzo sobre la misión del Contact Center en la empresa. "En este sentido, todos los agentes han de ser conscientes de que son el primer contacto del cliente con la compañía y la importancia que ello entraña. Su trabajo es muy importante para conocer y garantizar que los clientes sean atendidos y escuchados adecuadamente", concluve Mercedes Gutiérrez.

Redacción



LA IMPORTANCIA DEL LADO HUMANO

olo dos testimonios de ex agentes del Contact Center de Otis para dejar constancia de cómo se vive un servicio de estas características desde dentro:

"Para mí trabajar en el Contact Center ha sido muy constructivo, compartir el trabajo con tanta gente es una gran experiencia. A pesar de que las situaciones a veces puedan complicarse y sean estresantes, siempre hay alguien que te presta su ayuda, como si de una familia se tratase, lo cual lleva a hacer muy buenos amigos. Son gente muy profesional que siempre pone la mejor de sus sonrisas para atender

a los clientes", comenta Natalia Rodríguez.

"Me siento orgulloso de mi etapa en el Contact Center y haber procurado ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes", comenta Alberto Castillo.

Por otro lado, y también al hilo de lo que significa en muchas ocasiones la voz al otro lado del hilo telefónico, valga señalar algunas de las anécdotas que se han contabilizado en estos 30 años. Algunas de ellas hacen sonreír, como la de aquella señora que le gustó tanto la pantalla MPD que estuvo llamando varios días solo para saludar. Otras son más emotivas, como la

del rescate de una persona minusválida y de un perro en un ascensor, y otras sorprendentes, como la de un cliente que llamó para pedir que se avisara a la policía porque le habían robado. Todas son pequeños retazos de vidas que forman parte de los 30 años de historia de este Contact Center.



HACEMOS VOLAR TUS IDEAS

En **ILUNION** Contact Center sabemos lo importante que es hacer evolucionar y hacer más eficaces tus ideas

Por eso llevamos más de 25 años ayudando a nuestros clientes a hacer realidad sus objetivos.

Más de lo que esperas



en imágenes



La compañía atiende a sus clientes desde sus dos plataformas en España, situadas en Gijón y Bilbao. Hoy conoceremos un poco más de cerca estos dos centros, además de las últimas novedades que EDP ha puesto en marcha en su estrategia de atención centrada en el cliente, con una fuerte apuesta por la atención presencial. La compañía de luz y gas acaba de alzarse con el Premio CRC Oro a la Mejor Atención en Canal Telefónico B2B.

Así es el trabajo diario de

LA APUESTA POR LA EXCELENCIA TAMBIÉN EN EL CANAL PRESENCIAL

EDP acaba de presentar los resultados de su proyecto de Experiencia de Cliente. La compañía ha transformado sus oficinas de atención presencial desde un punto de vista integral, teniendo en cuenta la experiencia de los clientes. La apuesta por este canal responde a las necesidades de aquellos clien-



tes que quieren una relación personal con la compañía. Hoy EDP dispone de once oficinas de atención al cliente en España.

El nuevo "sistema maitre" es el ejemplo del enfoque del proyecto. Una persona (el maitre) asiste de forma proactiva a los clientes que entran en la oficina. En vez de darles un número y llamarles, el maitre identifica al cliente y comparte esta información con el resto de agentes. Así, cuando el agente va a buscar al cliente se dirige a él por su nombre.

Otra novedad son los paneles de comunicación (ver en la imagen inferior). Estos incorporan pantallas de televisión con vídeos sobre las actividades e iniciativas que desarrolla EDP, vídeos más comerciales con las diferentes ofertas y mensajes informativos.



POTENCIANDO EL CONTACTO ONLINE

El canal que más crecimiento está experimentando es el online. En noviembre de 2015 EDP lanzó la nueva área privada edponline con una nueva imagen, mejoras en la usabilidad y nuevas funcionalidades. Además, incorpora el click to chat, que tiene mucho éxito entre los usuarios.

ESTRUCTURA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE A DISTANCIA

En las plataformas existe una diferenciación clara entre la parte de atención al cliente y el telemarketing. Todas las acciones de dinamización y los objetivos están adaptados a estas actividades. Dentro de atención al cliente hay agentes universales que atienden todo

tipo de llamadas, si bien hay líneas de atención especializadas como la Línea Empresas que atiende a clientes B2B. Además, la compañía dispone de un servicio que realiza llamadas salientes a clientes para programarles la revisión del servicio de mantenimiento.





En la imagen de la izquierda, agentes de la plataforma de Gijón y en la de la derecha, trabajadores de la plataforma de Bilbao.



UN PASO MÁS EN LA BUENA DIRECCIÓN

EDP ha creado este año el área de experiencia de cliente, que trabaja junto a los canales y el resto de la organización para, como su nombre indica, mejorar la experiencia de los clientes. La compañía ha desarrollado un proyecto de Voz de clien-

te, en el que cada agente es capaz de tener, de forma casi inmediata, la opinión de este sobre su gestión. Es una fuente de mejora continua, pues el cliente ayuda a comprender y conocer lo que quiere día a día.

Además, la compañía cuenta

sus profesionales



AVERIGUAR QUÉ QUIEREN LOS CLIENTES

"Nuestro principal objetivo es mejorar el tanto por ciento de promotores. Nuestro lema es "no cuentes a los clientes, haz que los clientes cuenten", y para ello día a día nos esforzamos para que nuestros agentes sean excelentes en cada llamada que atienden. Sabemos que cada contacto es una oportunidad para fidelizar al cliente, por lo que queremos ofrecerle un trato personalizado que cumpla con sus expectativas", afirma Beatriz Cabal, responsable del Canal Telefónico de EDP.



FORMACIÓN, CLAVE PARA UNA BUENA ATENCIÓN

Cuando empiezan, cada agente recibe una formación de tres semanas, en las que se combinan teoría y práctica. Con ello se busca que estén preparados para comenzar a atender llamadas desde el primer momento. En sus llamadas iniciales les acompaña una persona de apoyo que les ayuda a coger confianza y resolver las principales dudas. El objetivo es que cada agente alcance al menos las 50 horas de formación anuales. EDP cuenta con varios formatos de formación continua: online, presencial y coaching en distintos formatos.



PERFIL DEL AGENTE

La actitud del agente es básica. Es un trabajo que tiene que gustar: trabajar con personas, entenderlas, ponerse en su lugar y resolver sus gestiones. Disponer de una motivación especial para hacer única cada llamada.



RECONOCIMIENTO AL BUEN TRABAJO

En la última edición de los Premios CRC Oro, EDP ha sido distinguida con el CRC Oro a la Mejor Atención en Canal Telefónico B2B.



Los agentes disponen de una zona de descanso, para proporcionar un ambiente distendido con cómodas instalaciones. Aquí, los agentes se reúnen para compartir diferentes momentos a lo largo de la jornada.



OBJETIVOS CLAROS Y COORDINACIÓN

Para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma es necesaria una comunicación y coordinación constante entre los mandos de EDP y sus proveedores (outsourcers). Es clave tener claros los objetivos y estar alineados en los pasos a dar para conseguirlos. Cada detalle es importante para establecer las previsiones y dimensionamiento de las plataformas, para poder alcanzar unos niveles de servicio excelentes.



en su plataforma con agentes Cloopers. Estos actúan en los casos en los que el cliente muestra su insatisfacción. Se ponen en contacto para resolver el problema e identificar el origen de la incidencia. Así, no solo mejoran los agentes, sino toda la organización. Se analizan los procesos que tienen un peor NPS, los análisis realizados por los *Cloopers* y se proponen acciones concretas de mejora, midiendo posteriormente el impacto en el NPS.



#EDPMARATONES

La compañía está comprometida con el deporte y la vida saludable. Dentro de Atención al Cliente, EDP ha creado el programa "Comparte tu energía con nosotros", con el que anima a todos los colaboradores de los canales de atención a participar en las más de 30 carreras populares que apoya EDP en España.



GLOBAL BUSINESS SOLUTIONS CLOUD COMPUTING & COMMUNICATIONS



900 900 VOZ (900 900 869)

VIRTUAL PBX

SIP TRUNK

VIRTUAL FAX

S M S

COMPUTING & TELEPHONY
INTEGRATION DEVELOPMENT

CONTACT CENTER

C R M

E R P

GLOBAL BUSINESS PROCESS &
COMMUNICATIONS MANAGEMENT





enred@dos

HAWKERS

"Lo difícil no es ofrecer al cliente lo que quiere, sino saber por qué lo quiere". Esta frase de Risto Mejide, es la filosofía de Hawkers, cuyos responsables creen que una marca pertenece a quien la consume. "Nosotros seguiremos administrándola mientras el cliente/fan decida seguir consumiéndola". Así han conseguido en solo dos años y medio ser una empresa disruptiva cuyo eje principal es la experiencia de cliente.



ESTHER CORBALÁN, Customer Service Manager en Saldum Ventures,

pesar del poco tiempo de vida de Hawkers (dos años y medio), es ya un caso de éxito reconocido en los ámbitos empresariales. Sin embargo, aún así, vamos a dar unas breves pinceladas de su historia. La

HAWKERS, O CÓMO UNA MARCA PERTENECE A SUS "CLIENTES FANS"

intención de los cuatro jóvenes emprendedores que crearon esta compañía en Elche (Alicante), era "cambiar la industria de las gafas de sol para siempre". Con ello consiguieron además, revolucionar el propio *ecommerce*.

Hoy la compañía ha conseguido vender más de 3,5 millones de gafas en más de 50 países y ha alcanzado una facturación, en el año 2015 de 40 millones de euros, lo que duplica las cifras de 2014 y la convierte en la marca de gafas de sol más vendida *online* en España. La estimación para este año es llegar a los 70 millones de euros.

Actualmente, el equipo que compone Hawkers está formado por más de 120 personas con una media de 27 años: ingenieros y expertos en marketing digital, redes sociales y en desarrollo de

negocio. Gracias a su talento y una manera diferente de entender los negocios, la compañía ha batido récords con el cierre de grandes acuerdos (ver recuadro inferior), que lógicamente están impulsando su desarrollo y dándole más notoriedad. Uno de los últimos pasos dados por la marca hace unos meses ha sido cerrar un acuerdo con inversores externos por 50 millones de euros. Con esta operación, los fundadores mantienen la mayoría accionarial. El objetivo de la misma es consolidar la internacionalización de la marca y contratar nuevo personal.

Transparencia y redes sociales

Una de las grandes apuestas desde los inicios de Hawkers ha sido la transparencia a la hora de comunicarse con sus clientes y su gran manejo de los medios sociales (más de un 90% de la adquisición de clientes llega por este tipo de vías). Los responsables de la marca en todas sus acciones tienen presente que la experiencia del cliente ha de ser sino memorable, al menos satisfactoria, y en ello trabajan. "La experiencia que tienen nuestros clientes es fundamental, es de lo más importante para nosotros, al fin y al cabo son los consumidores, los que siempre están detrás del trabajo que hace una empresa y los que pueden decirte cómo mejorar. Solemos tratar a cada cliente de forma personalizada, en cada incidencia hay detrás una estrategia, un plan de ayuda personalizado para que, finalmente, siempre quede el cliente satisfecho", señala Esther Corbalán, Customer Service Manager en Saldum Ventures, grupo al que pertenece Hawkers.

Para lograr esto se han ayudado mucho de las redes sociales,
especialmente de Facebook. "La
estrategia de Hawkers se ha basado en las matemáticas. A cuantas
más personas llegues, más posibilidades tienes de contarles tu idea
y Facebook te permite hacerlo con
un presupuesto pequeño. En un
principio lanzamos muchas

DE 0 A 100 MILLONES EN SOLO TRES AÑOS

Hawkers pisa el acelerador en su vertiginosa carrera, alcanzando importantes éxitos, grandes acuerdos, premios y reconocimientos. Aquí alguno de sus principales hitos:

- Más de 3,5 millones de gafas vendidas.
- Hawkers se expande abriendo oficinas en Los Angeles, Hong Kong y Barcelona.
- Case-Study para Facebook y Twitter, siendo la empresa con más Trending Topics de España.
- Premios Eficacia, Premios MKT, Premio Ford a la innovación y premio Especial de PayPal a la Mejor Historia de éxito.
- Exitosa Campaña de Crowdfunding en Kickstarter.
- Novedades: Nuevo modelo ACE, Hawkers Kids, Warwick, colaboraciones con Air Europa, Steve Aoki, PlayStation.
- Colaboraciones con Pull&Bear, Pacha, Lotto, Guitar Hero, Paula Echevarría y Ford entre muchos otros.
- Más de 4,5 M seguidores en Facebook, 446 K en Instagram y 173 K en Twitter.



Atento es el proveedor líder en Soluciones de Experiencia de Cliente en España y Latinoamérica. Gracias a un equipo compuesto por los profesionales más comprometidos y motivados del sector, ofrecemos experiencias extraordinarias a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente a través de todos los canales que te acercan a él.





enred@dos



▶campañas de prueba y con los resultados obtenidos, hacíamos ingeniería inversa. Según la variabilidad de los resultados, intentábamos descubrir cómo funciona el algoritmo de Facebook", comenta Esther Corbalán.

Recuerda que cuando lanzaron Hawkers empezaron utilizando Facebook porque Instagram no estaba establecido como ahora. Pero pronto fueron conscientes de que los fans de su marca no utilizaban de la misma manera las diferentes redes sociales, por tanto, adoptaron la comunicación de la marca a los distintos canales.

ca la tienen asignada a Instagram, en donde han sido la primera mar-









ca en utilizar los Instagrams Ads, a través de sus campañas y sus colaboraciones con otras marcas e

Por otro lado, utilizan Twitter como una red social para acercarse día a día a su cliente/fan. Hawkers es la empresa con más trending topics a nivel nacional. "Las redes sociales son un canal fundamental para interactuar con el cliente de forma cercana y rápida. Es una forma de hablar con cada persona de manera distinta que por correo, por ejemplo, y eso, a veces, hace que fidelices mejor a tus clientes", comentan desde la compañía.

Al trato directo y transparente de su comunicación se une la sencillez a la hora de que un cliente se

En esta estrategia de comunicación, lógicamente es muy importante contar con el feedback de los clientes. Por ello cuentan con varias herramientas para analizarlo y para que, dependiendo de las consultas que hagan, hagan modificaciones en la web, por ejemplo. "El feedback del cliente es muy importante hoy en día, da igual lo que tú quieras hacer, al final siempre determinará tus acciones en una gran parte el cliente/usuario", puntualiza Esther Corbalán.

La atención, personalizada por email

Como algunos ecommerce, en este caso también, la atención a clientes y fans es toda ella a través de Internet, el teléfono no tiene caporte tiene un coste más elevado v debido al alto volumen de ventas en tan poco tiempo, no nos era posible ofrecerlo, así pues, decidimos llevar toda la comunicación vía email. No es tan fácil resolver las incidencias al momento pero intentamos que sea lo más rápido posible. Cuando hay alguna incidencia más compleja no dudamos en levantar el teléfono y comunicarnos con el cliente. Pero solo lo hacemos en casos concretos para no dar sensación de abandono, que es lo que puede pasar si tardas mucho en gestionar las incidencias", puntualiza Corbalán.

Actualmente, el equipo de atención al cliente se encuentra en diferentes zonas: en Alicante trabajan cuatro personas, en México tres y en Barcelona, donde se encuentra la empresa con la que han externalizado el servicio hace unos meses (Digamelon), son ocho personas. "No obstante vamos ampliando plantilla por volumen de trabajo, va que en Hawkers lanzamos promociones muy fuertes que hacen que de un día para otro se duplique el volumen de trabajo", concretan desde la compañía.

En cuanto a la formación de este equipo, sus integrantes están preparados para realizar todo tipo de gestiones con el cliente. Su tiempo de respuesta varía dependiendo del volumen de contactos. Desde Hawkers aseguran que pueden solucionar un caso en 20 segundos o en 3 o 4 minutos, dependiendo de la complejidad e historial de la incidencia.

Las consultas, en su gran mayoría, llegan a través del formu-

66 El teléfono lo usamos solo en incidencias complicadas, para no dar sensación de abandono 99

acerque a comprar en su página web, en la que no hacen ningún tipo de branding, ya que es ante todo, una herramienta de venta.

bida. Sus responsables cuentan que desde el origen de Hawkers se decidió no utilizar el teléfono como medio de contacto, "Este so-



"Una marca no pertenece a quien la gestiona sino a quien la consume. Nosotros sequiremos administrándola mientras el cliente/fan decide seguir consumiéndola o no", comentan desde Hawkers.

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

Quienes trabajan en esta marca, que se vende ya en más de 50 países. viven un momento pleno de nuevos proyectos y expansión internacional (en la imagen superior parte

del equipo). Su objetivo principal es replicar el modelo de negocio que ha triunfado en España, Italia, México o Australia y llevar la revolución a países como Alemania, Reino Unido y Estados Unidos. Entre los principales objetivos para lo que queda de 2016 se encuentra el desarrollo del acuerdo firmado con BBVA, en el que la Cuenta Joven

Blue pasa a llamarse Blue&Hawkers. Otro de los propósitos para 2016 es afianzar su posición en el mundo de la música con el proyecto **Hawkers Music.**



lario que encuentran los usuarios en la página web.

De momento, con la estructura de atención con la que trabajan están satisfechos, no piensan en otros sistema. "Probamos el *chat* hace un tiempo pero vimos que se duplicaba el trabajo y que normalmente, debido a la impaciencia de los usuarios, preguntaban lo mismo por varias vías y eso nos hizo, una vez más, decidir dejar el correo electrónico como única vía de contacto y gestión de incidencias", afirma Esther Corbalán.

Comentan que aunque en redes sociales son muy activos respondiendo consultas diariamente, todo lo que sea dar información más interna también aquí se redirige al *email*.

Anticiparse a los contactos de los clientes ofreciendo todo tipo

de información al usuario en la página web, es una estrategia que parece que también les funciona. Así, queda claramente especificada en su política de devoluciones. "Esta consiste en el derecho de de-

sistimiento. Quien desee devolver

algo no tiene más que rellenar el

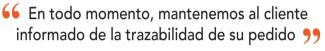
formulario que encontrará en la

se: *Menos es más*, aquí es al revés, para nosotros, cuanta más información, mucho mejor", comentan desde Hawkers.

Los fundadores de Hawkers cuando montaron la compañía buscaban cambiar la industria de las gafas de

sol y lo consiguieron.

Y para evitar incidencias en los pedidos por problemas logísticos, hay que trabajar con un buen partner. En el caso de Hawkers trabajan con Zeleris, con quien



página web y enviarlo dentro de los 14 días tras recibir el pedido. Nosotros damos las instrucciones necesarias para que el proceso sea sencillo y rápido para el cliente, y que esté informado en todo momento sobre lo que se va a hacer tanto con el pedido como con el importe que se pagó. En esta compañía no sirve la famosa fra-

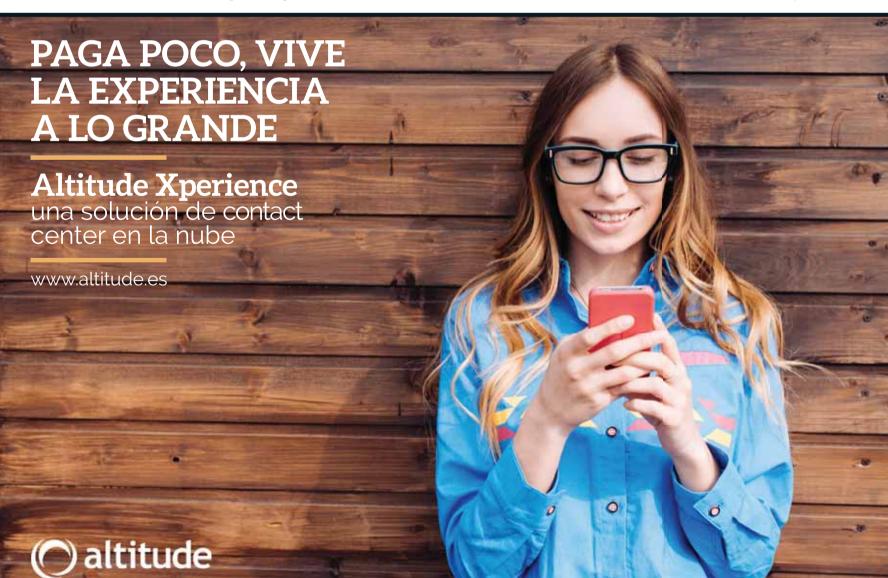
coordinan la logística y la distribución. "Ellos nos hacen seguimiento de la gran mayoría de envíos para que estos lleguen rápido y sin incidencias. Tenemos un gran equipo detrás y estamos muy bien comunicados a través de algunas mejoras que hemos implantado. Es fundamental este vínculo para ofrecer un buen servicio. El cliente



siempre está informado de la trazabilidad de su pedido, desde que lo hace, entra en el almacén, se prepara y se envía. En este proceso le llegan distintos *emails* para evitar que pregunte y le de sensación de poca información", comenta Esther Corbalán.

Pero como nadie está exento de cometer errores porque somos humanos, en aquellos casos en los que suceden "lo importante es saber sacar la parte buena y darle la vuelta al asunto para así ofrecer una solución original al cliente y tener su *feedback* positivo". Esta es la filosofía de Hawkers.

Manuela Vázquez



en palabras



MARCO PIÑA, director de Ventas de Empresa y Movilidad para Iberia de Nuance.

Marco Piña recuerda que en Nuance trabajan en el cambio de paradigma en la relación de los clientes con las empresas desde hace tiempo. "De hecho, pensamos que en los próximos años los avances técnicos en sistemas de comprensión y conversación en lenguaje natural, junto con el aprendizaje y conocimiento de los *contact centers*, nos permitirán construir la primera inteligencia artificial de empresa que los clientes preferirán antes que recurrir a la ayuda humana", comenta. Aclara además, que no se trata de eliminar a todos los agentes, sino de enfocar su trabajo a servicios de verdadero valor añadido.

Relación Cliente: ¿Puedes profundizar un poco más en el papel que jugará la inteligencia artificial en un futuro próximo para hacer más Marco Piña, director de Ventas de Empresa y Movilidad para Iberia de Nuance, es firme defensor de que la inteligencia artificial en unos años proporcionará un servicio que será tan bueno o mejor que un agente de atención al cliente, y podremos acceder a él cuando queramos y sin tener que esperar. Este es el arranque de nuestra charla sobre los retos futuros de la atención al cliente y como Nuance está preparada para participar activamente en este contexto.

NUANCE

Así pues, los *chatbots* en plataformas de mensajería ofrecen experiencias de cliente de bajo coste. Sin embargo, el precio podría ser alto cuando se trata de seguridad y privacidad. Muchas organizaciones grandes quieren ofrecer el servicio de atención al cliente en las

plataformas de mensajería, al tiempo que tratan de garantizar la seguridad.

Desde Nuance creemos que las organizaciones deben ofrecer capacidades automatizadas, como responder a preguntas sobre productos y servicios en canales como mensajería, pero hay que plantearse cuidadosamente

si estos canales son los más adecuados para transacciones seguras o para ofrecer consejos específicos que requieren un profundo conocimiento y contexto del cliente. En estos casos, las organizaciones deben derivar la conversación hacia un

usuarios se les da la opción de elegir. Y esto es así porque la biometría de voz permite una experiencia de usuario conversacional y natural y una autenticación sencilla simplemente usando por ejemplo, la frase "Mi voz es mi contraseña". Entre sus ventajas destacan que elimina la necesidad de tener que recordar contraseñas o números PIN, ofrece una experiencia personalizada basada en la huella de voz tanto en dis-

positivos compartidos como individuales solo con una frase de paso y una seguridad contrastada con experiencias en entidades financieras desde el año 2001.

Los mercados más emergentes han sido hasta el momento UK y Latinoamérica aunque el interés en España

esta siendo mayor desde hace varios meses.

Relación Cliente: Cada vez las empresas tienen más claro que han de trabajar en estrategias de omnicanalidad, lo cual es esencial para incorporar los servicios de los que hablamos.



ágil, seguro y efectivo el servicio que las empresas presten a sus clientes?

Marco Piña: Gracias a la inteligencia artificial, los asistentes ya pueden comprendernos mejor, pueden entender la intención y, cada vez más, el contexto. Los asistentes aprovechan los datos para predecir y ofrecer el contenido y la información adecuados. Además, escuchan y aprenden para ofrecer una experiencia más personalizada.

Pero estos asistentes no son un modelo único para todas las empresas. Hay un mundo de asistentes virtuales especializados que están tomando forma rápidamente a través de una variedad de mercados. Estos asistentes se están aprovechando de toda la innovación en marcha en cuanto a la predicción y el diálogo, pero integrados y desarrollados de forma que tengan sentido para los casos y los mercados de uso específicos.

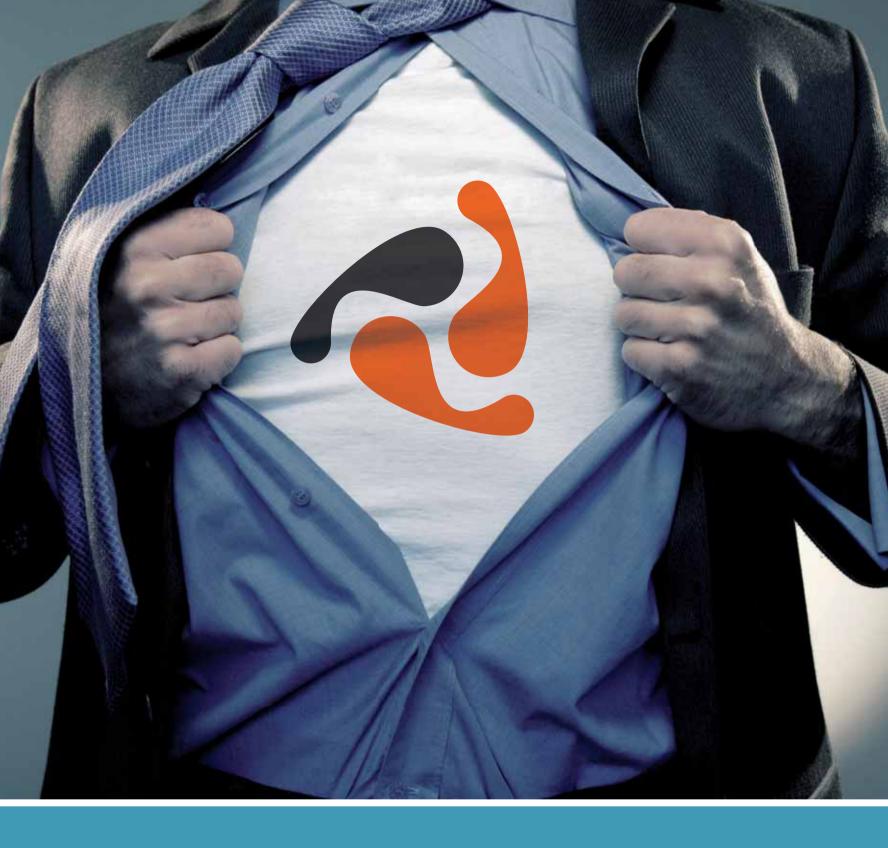
canal más seguro con el fin de asegurar que las necesidades de privacidad y seguridad del cliente se cumplen adecuadamente.

Relación Cliente: En el ámbito de la seguridad, la biometría parece que cada vez se impone como una opción más real, al menos entre algunas grandes empresas que la usan internamente con sus trabajadores, ¿cuándo se comenzará a popularizar en los *contact centers* y cuáles serán los sectores más proclives a ello?

Marco Piña: La biometría de voz es una tecnología muy madura. Hoy en día, ya puede ser usada tanto a través de una aplicación móvil como en canal telefónico atendido desde un *contact center*. En el caso de la autenticación es muy llamativo, ya que los estudios nos dicen que un 90% de los usuarios prefiere la biometría de voz a otros métodos alternativos cuando a estos Sin embargo, a veces parece que es más lo que se dice que lo que se hace al respecto.

Marco Piña: Precisamente, el asistente inteligente multicanal de Nuance permite a las empresas ofrecer el servicio de conversación a través de todos los canales principales de interacción. Así pues, incluye los canales tradicionales como el teléfono (que registra la mayor parte de las interacciones de clientes con la empresa especialmente cuando se trata de quejas), el sitio web y la aplicación móvil de la compañía, además de los nuevos canales de mensajería.

Por todo ello, un aspecto y concepto importante que está emergiendo en este ámbito es la omnicanalidad y seguridad combinada. Nuance dispone ya de una solución para abordar un proyecto tanto en canal telefónico, móvil o web, así como soluciones de biometría de voz.



TRANSFORME a sus operadores en SUPER AGENTES

Maximice el rendimiento de su call center con nuestra potente suite de software "All-in-one"



RELACIÓN CLIENTE 2016

La 19^a edición de Expo Relación Cliente, organizada por IFAES los días 5 y 6 de octubre en Madrid, ha superado sus propias expectativas y según los asistentes a la misma ha sido de "gran productividad". El paso de los visitantes por el encuentro, que este año tenía como reclamo el lema: "Descubre los 5 elementos que transformarán la experiencia de cliente en la era digital", registró un aumento por encima de la cifra de los 1.700 asistentes del año anterior.





Un evento con el listón muy alto



os asistentes a esta cita pudieron conocer de primera mano la oferta de productos y servicios de las 64 empresas que ocuparon la zona expo y que animaron a los visitantes a acercarse a sus stands con diversas actividades y reclamos que no dejaban indiferente a nadie.

Una de las principales características que deben cumplir este tipo de eventos profesionales es que las compañías que acuden a ellos como expositores alcancen sus expectativas. Y en este caso parece que así ha sido, ya que han podido dirigir su oferta de servicios y productos a un visitante cualificado, con un perfil idóneo para tomar decisiones dentro de su compañía en lo referente a la estrategia de relación con los clientes. "Estamos muy satisfechos con los resultados de esta última edición. Este año hemos conseguido atraer a nuevos perfiles de visitantes con funciones relacionadas con el customer experience o el cliente digital. Son perfiles novedosos dentro de las organizaciones y suelen tener un alto nivel de responsabilidad y de decisión. Además, disponen de presupuestos para poner en marcha las políticas definidas con la Dirección y por consiguiente, están en búsqueda de herramientas útiles para ello", comenta Laurent Etcheverry, director general de IFAES. "Pensamos que el esfuerzo realizado en regenerar el contenido de las conferencias con temáticas nuevas está funcionando y que

conseguimos atraer cada año nuevos perfiles de interés para nuestros expositores y sponsors", añade.

Esta buena respuesta por parte de los visitantes se ha visto reflejada en la gran asistencia que se registró en todas las conferencias. "Las ponencias y mesas redondas de esta edición han sido un éxito. Nuestro objetivo era que reflejaran la realidad de los diferentes aspectos de la relación con el cliente y que los asistentes se sintieran identificados con las experiencias compartidas por los ponentes. Entre otros, cabe destacar el caso práctico presentado por CPP sobre gamificación; Hawkers y su innovadora manera de interactuar con los clientes; y la mesa redonda sobre gestión creativa de quejas y reclamaciones donde participaron OCU, Vodafone y Pelayo. Ha sido gratificante ver las salas llenas, y que el público interactuara con los ponentes con preguntas e incluso con charlas en el área de exposición", comenta Víctor Pereira, coordinador de Relación Cliente 2016.

Pensando ya en la siguiente edición

Todo este esfuerzo tiene su recompensa al comprobar que Expo Relación Cliente se está consolidando con fuerza como la cita anual de la actividad de la atención al cliente a distancia. Y prueba de ellos son las 64 empresas expositoras, que representan al conjunto de este ecosistema con una oferta puntera y muy variada.

"Las empresas que han participado por primera vez han mostrado su sorpresa por la actividad en los stands y en el evento en general. La tematización de los 5 elemento propuesta como lema del evento ("Descubre los 5 elementos que transformarán la experiencia de cliente en la era digital") ha sido muy bien acogida. Ahora nos queda empezar a pensar en la siguiente edición que será la número 20 y en la que queremos hacer algo diferente y sorprendente. Es motivo de satisfacción cumplir 20 años de evento y contar con una acogida tan buena", señala Mario Moraga, director comercial de IFAES.

Tras los resultados alcanzados, en la organización se sienten satisfechos con el trabajo realizado. Ahora toca pensar cómo mejorar y superarse a sí mismos tras una edición que ha dejado el listón muy elevado. Pero cumplir 20 años es todo un acontecimiento que se debe celebrar por todo lo alto.









Presencia en Redes Sociales

Expo RC 2016

#ExpoRC 5 y 6 de Octubre



>1600



Influenciadores y Sentiment



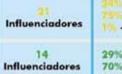
Resultados en Twitter (TW) Antes - Durante - Desaués de ExpoRC



06/10

Post

05/10



46 TWEETS (TW)

115 usuarios neutros twiteando

USUARIOS TWITEANDO

por volumen de

Retomosinza

@confactcenteri

@MarioMorogoGo

@cfigueiras_ons

publicaciones @LCRelats

85 USUARIOS

TWITEANDO



98 usuarios twiteando



Dónde se habló de Expo RC







3%



2,2%



Qué se dijo

innovación stand Gracias Omnicanalidad publicado prefe

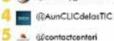
instantánea gran buena rudevas pensar estaremos Advance manos 508 mensajería data placer descubre

riss vive canal Exito ayuda Estás 2016 solución Madrid

equipo contact consigue Expo re nuestros pasate clientes ponencia Bernabeu customer organización

INFLUENCIADORES







@Direct es (i)dialapplet

8 🌒 @dialopplet 9 🕲 @Quality_Telecom

por impresion de

2%

6 | @SmartCCenter

7 🕏 WININ ES

publicaciones @MJPO @agustimolias @AnNeRoL1983 @ @bcroche @Mitrol

INFLUENCIADORES

典	@ExpoRC	19%
0	@VOCALCOM_Espana	7%
Q11	@onsoluciones	7%
4	@contactcenteri	5%
100	@ifoes	4%

experiencia aprender evento Relación calidad Expo redonda

octubre Enhorabuena

n año más desde 2MARES nos complace presentar aquí la Infografía de las RR.SS., elaborada a partir de los datos obtenidos por nuestra herramienta durante la edición de Expo Relación Cliente celebrada en Madrid.

La importancia de este evento, que va creciendo año tras año tanto en número de participantes como en ponentes y patrocinadores, se ve reflejada en un aumento de la actividad en las RR.SS. por parte de sus asistentes, síntoma del buen trabajo

realizado por la organización y las empresas participantes. Durante los días previos a la feria la actividad en Twitter aumentó casi un 50% respecto a ediciones anteriores, prueba del creciente interés que despierta la cita. Esta tendencia se mantuvo durante todo el evento. En los días 5 y 6 de octubre se llegaron a alcanzar los 600 tweets, donde se hacía referencia a la calidad de las ponencias y lo interesante de los temas tratados.

Twitter sigue siendo la red social elegida de forma mayoritaria por el público. Palabras como experiencia, calidad, innovación o cliente se encuentran entre las más repetidas en las menciones realizadas. Los temas tratados durante el encuentro, así como las opiniones vertidas por los asistentes en las RR.SS., reflejan la importancia de la atención al cliente y la necesidad de trabajar todos los canales a través de los cuales las empresas interactúan con sus clientes en su día a día.



Este año el premio a CRC Oro a Mejor Outsourcer recayó sobre Atento, y el Mejor CRC sobre Nespresso. La gala de entrega de estos galardones, que fue conducida por Leo Harlem, en un ambiente distendido y de fiesta, se celebró la noche del miércoles, en el Estadio Santiago Bernabéu, dentro del marco de Expo Relación Cliente.



PREMIADOS EN LA EDICIÓN 2016

Premios CRC Oro a MEJOR CRC por CANAL DE ATENCIÓN		
CRC Oro a Mejor CRC	Nespresso	
CRC Oro a Mejor Atención al Cliente en el Canal Telefónico B2C (<2 mill. de interacciones)	Nespresso	
CRC Oro a Mejor Atención al Cliente en el Canal Telefónico B2C (>2 mill. de interacciones)	Banco Santander	
CRC Oro a Mejor Atención Canal Telefónico B2B	EDP	
CRC de Oro a Mejor Atención Canal Online	Schibsted Spain (agrupa las mar- cas: Vibbo, Fotocasa, Infojobs y Coches.net)	
CRC de Oro a Mejor Atención Venta Telefónica	l berdrola	
CRC de Oro a Mejor Atención Canal Presencial	Nespresso	
CRC de Oro a Mejor Servicio e-commerce	Endesa	
CRC de Oro a Mejor Proyecto Experiencia Cliente en Contact Center	Iberdrola	
CRC de Oro a Mejor Proyecto Multicanalidad	BSM (Barcelona de Serveis Municipals, S.A. del Ajuntament de Barcelona)	
CRC de Oro a Mejor Proyecto Innovación en CRC	Vodafone	

Una imagen de representantes de Nespresso, acompañados de miembros de la organización, en el momento de recoger el galardón.

Telefónica por su solución

Altitude por su solución

Altitude Workflow

CRC Oro a MEJOR OUTSOURCER		
CRC Oro Mejor Outsourcer 2016	Atento	
CRC de Oro a Mejor Outsourcer de Atención al Cliente	Atento para su cliente Repsol	
CRC de Oro a Mejor Outsourcer en Help Desk	Arvato para su cliente Canon	
CRC de Oro a Mejor Outsourcer en Venta Inbound	Unísono para su cliente Iberdrola	
CRC de Oro a Mejor Outsourcer en Venta Outbound	Teleperformance para su clien Iberdrola	
CRC de Oro a Mejor Outsourcer de Recobro	Transcom para su cliente Banco Santander	
CRC de Oro a Mejor Outsourcer de Retención y Fidelización	Sitel para su cliente Orange	
CRC de Oro a Mejor Outsourcer en BPO	Atento para su cliente Samsung	
CRC Oro Premio Especial Mejor Gestión de la Calidad	Transcom	
CRC Oro Premio Especial Mejor Gestión de Personas	Arvato	
RC Oro a MEJOR TECNOLOGÍA		
CRC Oro en Cloud Contact Center	Prosodie-Capgemini por su solución	

a entrega de los Premios CRC Oro, que ya han llegado a su 18 edición, reunió a más de 400 asistentes, en un ambiente distendido y de celebración. Este año se ha registrado un aumento de las compañías participantes en todas las categorías que los componen: Mejor CRC, Mejor Outsourcer y Mejor Tecnología, lo que es un claro indicador del creciente reconocimiento que tienen estos galardones y lo estratégica que se ha convertido la atención al cliente para las empresas. Los premios están organizados por la AEERc, en colaboración con IZO e IFAES.

Según datos de la organización, en esta edición se han presentado 20 candidaturas de empresas clientes para el galardón de Mejor CRC; más de 40 operaciones auditadas en las siete categorías de los premios a Mejor Outsourcer, contando con el 85% de las compañías que prestan servicios de outsourcing en España por volumen de negocio. Además, teniendo en cuenta las tendencias de mercado, se han consolidado las categorías de los premios a la Mejor Tecnología: Mejor Tecnología de Cloud Contact Center, de Multicanalidad y de Customer Experience Management, donde fabricantes de reconocido prestigio han podido presentar sus mejores soluciones aplicadas a los centros de relación con clientes.

Este año, los Premios CRC Oro han contado con un jurado de expertos profesionales representantes de Centros de Relación con Clientes y tecnólogos de alto nivel como: Javier Gallardo, de SAGE; Antonio Carrasco, de Caixabank; Javier Lillo, de Iberdrola, o Mario Soro.

CRC Oro en Multicanalidad

CRC de Oro en Customer Experience Management







José María Pérez-Melber director general de Atento España y EMEA

¿Qué significado tiene para Atento haber sido reconocido con el **CRC Oro a Meior Outsourcer?**

José María Pérez-Melber: Para nosotros es un gran honor. Esta distinción es el resultado del extraordinario trabaio diario realizado por todo el equipo profesional de Atento y de nuestra apuesta por ofrecer las soluciones más innovadoras, completamente adaptadas a las necesidades de cada cliente, y un servicio de la máxima calidad y excelencia. Además, para nosotros tiene un significado muy importante al ser un reconocimiento en el que la valoración de nuestros clientes son determinantes para acreditar la calidad de las operaciones. Con el reconocimiento como Meior Outsourcer nuestros clientes han demostrado su satisfacción y la confianza que depositan en nosotros para ofrecer juntos la mejor experiencia de cliente al usuario final. Por eso, desde Atento seguiremos mejorando para continuar a la vanguardia de la externalización de procesos de negocio, reforzar nuestro compromiso con cada uno de nuestros clientes y aportarles valor añadido a la hora de alcanzar sus objetivos de negocio.

En un mercado tan competitivo y sometido a tantos cambios repentinos, ¿en qué elementos focaliza la compañía su camino hacia la excelencia?

José María Pérez-Melber: La excelencia consiste en acompañar a nuestros clientes y construir juntos las mejores soluciones a sus necesidades en materia de personas, procesos y tecnología. Para ello prestamos servicios end to end personalizados, diseñados en función del momento v de las características de cada uno de ellos, desde la fase de diagnóstico y conceptualización hasta la ejecución e implementación del servicio. En esta búsqueda de la excelencia, es fundamental tener la capacidad de realizar un buen análisis de las necesidades de nuestros clientes, asesorarles y ofrecerles soluciones omnicanal ágiles, alineadas con sus objetivos y con lo que demandan los usuarios finales. Es imprescindible comprender las tendencias del mercado, ser capaces de anticiparnos y de adaptarnos a esa realidad cambiante en la que nos encontramos.

Uno de los objetivos de la compañía es posicionarse como partner

estratégico para hacer más transparente la voz del cliente, optimizando las relaciones en entornos digitales, ¿cómo está trabajando Atento desde el último año estos obietivos?

José María Pérez-Melber: En Atento ayudamos a nuestros clientes a diseñar y poner en marcha estrategias omnicanal con las soluciones que mejor se adaptan a cada negocio. Para las empresas, hoy en día, ser capaces de ofrecer un servicio ágil, inmediato y de calidad en el entorno digital ha pasado de ser diferencial a ser una necesidad básica demandada por parte de los usuarios. De hecho, en el último año hemos diseñado un amplio abanico de soluciones orientadas a los servicios de atención al cliente, ventas e innovación, redes sociales, dispositivos móviles y webs, de forma que acompañamos a los usuarios a lo largo de toda su actividad en el entorno digital y en los distintos "momentos de la verdad". Pero, al tiempo, estamos convencidos de que, en aras de alcanzar

la excelencia, debemos humanizar el canal online. Los usuarios siguen buscando una atención única y personal en momentos críticos o



José María Pérez-Melber en el centro, junto a José Francisco Rodríguez (AEERC), a la izquierda, y José Serrano (IZO), a la derecha.

"momentos de la verdad"; situaciones en las que necesitamos la asistencia directa de un profesional experto y no de un sistema automático. Momentos como la pérdida o sustracción de una tarjeta de crédito y la consecuente necesidad de cancelarla lo antes posible, o un siniestro de cualquier tipo, demandan una atención humana y personalizada esencial para el cliente. Y, esto es lo que estamos desarrollando junto a nuestros clientes: la humanización del entorno digital.



esde la compañía apuntan que este premio constituye un recono-cimiento para las más de 200 personas en España (directivos, consultores, desarrolladores, ingenie-

ros, comerciales, jefes de productos, soporte...) que se comprometen y esfuer-zan cada día para proveer excelencia y valor añadido. Sobre la herramienta galardonada (Odigo



PREMIOS CRC ORO A LA MEJOR TECNOLOGÍA

Prosodie-Capgemini, con su solución Odigo Suite, Premio CRC Oro a la Mejor Solución en Cloud Contact Center

Suite) señalan que es una solución que se adapta a los servicios de contacto con clientes de empresas de todos los tamaños y sectores cuyas estrategias de relación con el cliente/ usuario incluyan ofrecer digitalización, omnicanali-dad y movilidad Odigo es de utilidad en

todas y cada una de las fases por las que pasa un contacto con cliente: colecta, cualifica, enruta, distribuye, resuelve (autogestión o gestionada por agente), cierra, y genera análisis con visión 360°. "Al ser en la nube, nuestros clientes pueden innovar, reducir sus costes de explotación y aumentar su rendimiento. Se facilita la gestión del proyecto tecnológico, se acelera el time-to-market, la difusión de las reglas de gestión, la integración con sistemas de información existentes, y el plan de formación a los usuarios finales", seña-lan desde la compañía.

RELACIÓN CLIENTE 2016

Altitude Software, por la instalación de su solución Altitude Workflow en el grupo editorial SM, Premio CRC Oro a la Mejor Tecnología CEM

La instalación de Altitude Workflow ha permitido implementar un entorno de gestión por procesos que ha mejorado la eficiencia y tener una visión completa del estado de las interacciones del

back office. Esta herramienta hace extensivas las políti-cas del contact center a la empresa e interrelaciona los procesos para interconectar . los distintos departamentos, recursos y bases de datos.

Deshace los silos e integra los procesos empresariales de principio a fin, lo que au-menta la eficacia y minimiza los errores. Desde su implantación en SM, la solución de Altitude permite al grupo

editorial implementar un entorno de gestión por procesos en el que cada vez que llega una interacción se crea un expediente que recoge todos los pasos que

se deben seguir para responder al cliente. Los expedientes y sus tareas permiten utilizar funcionalidades avanzadas para la gestión del proceso.



Telefónica, con su solución Tokbox, Premio CRC Oro en Multicanalidad

El valor diferencial de tokbox como solución innovadora de nuevos canales, ha sido lo que ha llevado a Telefónica a alzarse con el premio ante más de 400 profesionales del sector. Tokbox es una solución Cloud que permite añadir capacidades de vídeo-llamada y compartición de escritorio en los contact centers de una forma sencilla, sin necesidad de despliegue de infraestructura ni el uso de un software adicional en los dispositivos de los clientes. Tokbox permite a los clientes crear experiencias de comu-nicación personalizadas y atractivas, en cualquier entorno y con contexto único, haciendo posible la gestión integral de los diferentes canales de Atención al Cliente de los que las compañías dispongan.

ALGUNOS DE LOS OUTSOURCERS PREMIADOS

★ Arvato

CRC Oro Mejor Outsourcer en Help Desk para su cliente Canon y CRC Oro Premio Especial Mejor Gestión de Personas



"Es un honor para nosotros recibir el Premio Especial a la Mejor Gestión de Personas y supone todo un reconocimiento al compromiso que tenemos con nuestros empleados. Estamos convencidos que un equipo motivado es una pieza clave para obtener la mejor experiencia de cliente. Seguiremos trabajando para realizar una gestión eficiente y alineada a la estrategia de nuestros clientes a la vez que seguiremos con el compromiso que tenemos con nuestros empleados"

(Iñigo Arribalzaga, director general de

★ Unísono

CRC Oro a Mejor Outsourcer en Venta Inbound para su cliente Iberdrola



"En esta ocasión la satisfacción de recibir un CRC Oro es muy grande, ya que este premio reconoce el trabajo que realizamos para Iberdrola, un cliente muy especial para nuestra compañía, con el que hemos crecido y emprendido proyectos diferenciales desde que comenzó nuestra relación en el año 2008. Unísono demuestra así su compromiso con la calidad, la innovación y la mejora de la experiencia de cliente".

★ Transcom

CRC Oro a Meior Outsourcer en Recobro para su cliente Santander y CRC Oro Premio Especial Mejor Gestión de la Calidad



"Estamos muy contentos de haber sido premiados nuevamente. Es el tercer año consecutivo que recogemos el Premio a la Mejor Gestión de Calidad, lo que demuestra el grado de madurez de nuestro sistema de Gestión de la Calidad Total y la excelencia en la calidad de nuestros servicios. Por otro lado, es un orgullo también recoger por tercera vez el Premio al Mejor Servicio de Recobro, y comprobar que el esfuerzo realizado por nuestro equipo es valorado y reconocido por nuestros clientes".

★ Sitel

CRC Oro a Mejor Outsourcer en Retención y Fidelización para su cliente Orange



"El CRC Oro supone un reconocimiento a la labor que llevamos a cabo desde hace años en Sitel para nuestro cliente, Orange. El servicio de Retención y Fidelización que le prestamos es una muestra del valor diferencial y la calidad de la política de atención al cliente de Orange, en la que los clientes son el núcleo de todas las decisiones"

(Esmeralda Mingo directora general

NUEVOS

EncorePro 500/700 series Digital y USB

Una solución sencilla para mejorar las interacciones con el cliente

Serie Digital

Mayor satisfacción para los clientes. Más concentración para los agentes del Servicio de atención al cliente. Y más control para IT ya que puede administrar los auriculares de forma remota, mantener un inventario exacto y obtener información detallada acerca de los dispositivos sin moverse de su sitio gracias a Plantronics Manager Pro.



Serie USB

Los EncorePro Serie 500/700
USB, combinados con el servicio
adicional Plantronics Manager
Pro, ofrecen una solución de
audio totalmente integrada que
proporciona a los agentes de
atención al cliente un audio,
comodidad y durabilidad superiores, y a los directores de IT una
gestión mejor de los auriculares.



Se conectan al ordenador mediante USB



Garantía: 2 años (serie 500) y 3 años (serie 700)

Modelos disponibles:

Serie Digital: HW710D/HW720D HW510D/HW520D HW530D HW540D Serie USB: HW715 USB/HW725 USB HW515 USB/HW525 USB HW535 USB HW545 USB









Póngase en contacto con: Alejandro Navas: 91 290 11 95/ alejandro.navas@plantronics.com



Es uno de esos profesionales con un gran valor añadido para las organizaciones que centran su estrategia en el cliente. En su caso, a la preparación académica como ingeniero en telecomunicaciones se suma el haber pasado los primeros cinco años en Vodafone España, donde entró tras acabar la carrera, en el área de Clientes conociendo de cerca diferentes líneas de trabajo. Su valía profesional y su gusto por lo que hace (se le nota en el entusiasmo que transmite) han sido elementos potenciadores para que José Miguel Zarco haya surcado su carrera profesional en Vodafone, donde ahora trabaja en el área de Negocio como KAM, Îlevando el Desarrollo y la Fidelización de parte del segmento de Microempresas y Autónomos, gestionando una cartera aproximada de 400.000 clientes.

Su desarrollo profesional dentro de la compañía seguiría más tarde en el área de Negocio de Empresas, en el segmento de Ventas, donde desempeña ahora sus funciones. Antes de ocupar su actual puesto ha pasado por otros en este área de Empresas, que han contribuido a ampliar su experiencia profesional. Así, durante un tiempo fue el responsable de la relación con los distribuidores, encargándose de unificar KPIs de negocio o dar soporte a los equipos de venta de los distribuidores.

te de red y sistemas de Vodafone

España. De ahí pasó al al equipo de Diseño de Atención al Cliente

en la parte de Empresas, donde

contribuyó a definir el modelo de

atención para este segmento de

usuarios. Es decir, colaboró en el diseño de la estrategia que mar-

ca la experiencia de una empresa

cuando esta llama al operador.

Es evidente que este bagaje ha sido de gran ayuda para desempeñar con éxito su cargo actual, donde es responsable de unos 300 asesores comerciales y gestiona una cartera de 400.000 clientes. "Mi misión y la de mi equipo es desarrollar para estos clientes su ciclo de vida con nosotros", comenta José Miguel Zarco.

Como complemento a su formación técnica y a su conocimiento de la idiosincrasia de los clientes del segmento de empresas, en su haber destaca un MBA, lo que ha añadido a su formación habilidades relacionadas con el área de Negocios, necesarias para desempeñar con éxito su cargo.

Relación Cliente Mag: Ser ingeniero de telecomunicaciones te ayuda a entender mejor el sector, pero, ¿cómo te ha ayudado todo lo

aprendido en el área de Clientes en los primeros años en Vodafone España?

José Miguel Zarco: Cuando cambio al área de Negocio traigo la visión de qué es lo que necesita un cliente y cómo se pueden gestionar esas necesidades e incluso anticiparse a ellas. Mis primeros cinco años en Vodafone España me proporcionaron la visión de lo que el cliente quiere, cuáles son,

"Yo estoy confiando la gestión de 400.000 clientes a los outsourcers con los que trabajamos

TRAYECTORIA PROFESIONAL

- En su puesto actual, KAM Ventas Microempresas en Vodafone España, lleva cuatro años y medio, desde donde dirige un equipo de 300 asesores comerciales distribuidos entre España y Colombia
- Su carrera profesional se ha desarrollado dentro de Vodafone España, companía en la que ha ido pasando por diferentes puestos que le han proporcionado una visión estratégica, operativa y de negocio de los diferentes canales de ventas y atención al cliente dentro del sector de las telecomunicaciones. Antes de ocupar su actual puesto pasó por los siguientes:
- Especialista Programa de Ventas Canal Presencial.
- Especialista Diseño Servicio Atención Empresas.
- Especialista Segmentos Empresas.
- Especialista Soporte Operativo.
- Es ingeniero de telecomunicaciones y tiene un MBA por la Escuela de Negocios (ENAC).

o pueden llegar a ser sus problemas v cómo se pueden gestionar esas necesidades. Cuando paso a gestionar temas de Negocio sigo teniendo muy presente ese sentimiento de lo que el cliente pide. Este bagaje ha sido un punto a mi favor, máxime si tenemos en cuenta que lo más importante en esta compañía es la experiencia de cliente. En todas las áreas el principal KPI es el NPS y todas las acciones van dirigidas a conseguir ser la teleco con el mejor índice de experiencia de cliente.

Relación Cliente Mag: Hoy ofrecer una óptima experiencia de cliente parece un objetivo que todas las empresas quieren alcanzar, aunque no resulte fácil, ¿cómo lo puede conseguir una teleco, cuando maneja un número tan elevado de clientes?

José Miguel Zarco: Sabemos que en líneas generales, las telecos tienen mala fama en este tema. Nosotros tratamos de alejarnos de esa imagen. Según mi percepción, tenemos dos diferencias principales con otros sectores. Por un lado, el elevado número de trabajadores que hacen su labor detrás de los sistemas y de las llamadas de teléfono (en el caso de Vodafone España, hay unas 4.000 personas solo para la atención y soporte de clientes). Dependiendo de desde dónde se de la asistencia, puede haber más o menos rotación, y esto penaliza el servicio. Por otro lado, en las telecos, a diferencia de

banca, y seguros, por ejemplo, los productos evolucionan muy rápidamente v por tanto, las ofertas, v eso significa que nos tenemos que adaptar muy rápidamente (en Vodafone España, por ejemplo, en un mes pueden darse hasta tres cambios de promociones). Esto significa que hay que hacer un esfuerzo de formación para una base de 4.000 personas, que tienen que entender perfectamente esos cambios y que dependiendo de la parte desde la que se atienda al cliente (atención, comercial, provisión y resolución de incidencias) tienen que conocer escrupulosamente la parte de esa información que les corresponde dar.

Esta es la realidad de las telecos: un producto muy cambiante y unos sistemas que deben ir adaptándose a los productos, sin olvidar que el error humano es un factor que también entra en juego.

Relación Cliente Mag: Parece claro que manejar grandes cantidades de clientes y llamadas es un reto importante cuando se quiere dar una óptima experiencia de cliente.

José Miguel Zarco: En el caso de Vodafone España, la línea de trabajo está dirigida a que la experiencia de nuestros clientes se adapte a sus necesidades. En el área de Empresa, además estamos tratando de adelantarnos a sus necesidades y ayudarles en el camino hacia su digitalización. Con este fin, en el pasado mes de marzo, lanzamos para el



mercado de las pymes el paquete de productos One Profesional. Es una idea en la que hemos sido pioneros y consiste en, sobre la base en la que se da el soporte de comunicaciones de fijo y móvil, ofrecer una capa de servicios que se adapten a las necesidades del negocio de una pyme, micropyme o autónomo para que les ayude a caminar hacia esa digitalización.

En este sentido, queremos que nuestros asesores comerciales no vendan únicamente móviles v datos, sino que sean asesores de negocios y comunicaciones de clientes. Yo quiero que mi cliente tenga el mayor beneficio y saque la mayor rentabilidad a su negocio por estar con Vodafone España.

Relación Cliente Mag: Toda esta estrategia marcada desde el área de Negocio de la compañía hay que ejecutarla con el apoyo de outsourcers que os ayudan a gestionar las relaciones con vuestros clientes y que son vuestros ojos y vuestra voz delante de ellos, ¿qué le pedís a estos partners en una tarea tan trascendental?

José Miguel Zarco: Para nosotros los *outsourcers* son una parte muy importante de la compañía. Un cliente cuando valora una empresa no lo hace por la infraestructura que le da el servicio que tiene contratado, sino más bien por la percepción que tenga de cómo le han atendido cuando llama al centro de atención al cliente. Por eso, para mi los outsourcers son una parte fundamental v clave en la estrategia de una compañía. Yo estoy confiando la gestión de 400.000 clientes a los outsourcers con los ▶





▶que trabajamos (Unísono, Konecta, GSS y emergia).

A todos ellos les pedimos lógicamente, privacidad v confidencialidad en los datos que manejan. También que el personal que trabaja con nosotros sea único y exclusivo y no participe en campañas de otras telecos. Y pedimos además, que el vínculo de marca sea muy fuerte, que el personal de ese outsourcer viva la marca como nosotros. Para facilitar esto tenemos un programa de fidelización de marca (Red Team) para que los empleados de los outsourcers puedan beneficiarse de las mismas ventajas que los propios empleados de Vodafone España. Lo utilizamos como elemento fidelizador desde hace un año y medio con muy buenos resultados. De hecho, hay agentes de los outsourcers con los que trabajamos que piden estar en nuestras campañas.

Relación Cliente Mag: ¿Cómo se gestiona la homogenización de los servicios cuando en ellos actúan varias empresas *outsourcers*?

José Miguel Zarco: En cada campaña solemos tener dos proveedores como mínimo para poder comparar. Lógicamente todos pasan por el mismo programa de formación para que compartan una sensibilidad idéntica a la hora de atender y ofrecer una estrategia de atención unificada.

Además, los sistemas de llamada son propios de Vodafone España en el caso de los proveedores que trabajan con clientes de cartera. Exigimos que estén dentro de nuestros sistemas y nuestra red porque nos facilita enormemente ver toda la información y datos que se van generando.

Relación Cliente Mag: La mayoría de las compañías que trabajan con *outsourcers* valoran mucho las relaciones a largo plazo que mantienen con estos.

José Miguel Zarco: Es algo que nosotros también valoramos muy positivamente. De hecho, con Unísono, Konecta y GSS llevamos trabajando entre siete y diez años, con la empresa que menos tiempo llevamos colaborando es con emergia, con quien empezamos a trabajar hace dos años.

Todos ellos son *partners* muy profesionales que entienden perfectamente el negocio y nuestra estrategia de marca. Además, apenas hay rotación entre los agentes y los mandos y aquí radica gran parte del éxito.

Yo creo que el éxito de una operación se basa en tres elementos: baja rotación del personal; cómo el *outsourcer* es capaz de trasladar la estrategia que la compañía le marca con formación, argumentarios, mensaje de marca, etc., y por último, contar con un progra-

SU VISIÓN

- "Este mundo va hacia la digitalización, en Vodafone España somos pioneros, contamos desde hace unos meses con un servicio que ayuda a las pequeñas empresas a emprender este camino: One Profesional".
- "Los clientes que tienen tres o cuatro productos en una compañía suelen tener tres veces menos riesgo de baja que aquellos que solo tienen uno o dos".
- "El éxito de una operación se basa en tres elementos: baja rotación del personal; cómo el outsourcer es capaz de interiorizar y trasladar la estrategia que la compañía le marca con formación, argumentarios, mensaje de marca, objetivos etc., y por último algo muy importante en una campaña de ventas, como es un programa de incentivos atractivo para los asesores comerciales".
- "Hay una corriente que parece tomar fuerza y es la que ve la automatización de los servicios como el futuro. Yo creo que el futuro de la atención al cliente lo marcará el cliente según el canal por el que quiera ser atendido".

ma de incentivos atractivo para los asesores comerciales.

No podemos olvidar que el mundo de los *call centers* es duro, y hay que tratar de tener a los agentes incentivados y motivados.

Relación Cliente Mag: En esta relación de colaboración, ¿cómo valoras la experiencia de estos *partners*?

José Miguel Zarco: Ellos son los ojos del cliente final, quienes mejor le conocen, para mi es muy complicado llegar a las 90.000 llamadas mensuales que recibimos, para eso están nuestros asesores comerciales que nos cuentan lo que sucede en esas conversaciones. Y esta es otra de las característica que pedimos a nuestros colaboradores: proactividad. Tenemos la suerte de contar con *partners* que conocen muy bien el mercado de las telecomunicaciones y con la capacidad de entender a nuestros clientes.

Relación Cliente Mag: ¿Cómo ves el mercado de las empresas que prestan servicios de *contact center* en el mercado español?

José Miguel Zarco: Hay muchas empresas que ofrecen un gran abanico de servicios y de precios. Me llama la atención que algunos proveedores ofrezcan unos precios tan bajos. Esto es un negocio de *win-win*, y un *outsourcer* no es una ONG, sino una empresa que como tal tiene que ganar dinero. Lógicamente, al igual que la empresa que contrata, el proveedor tiene que cubrir también sus objetivos de negocio.

Relación Cliente Mag: Y, ¿cuál es tu visión sobre el futuro de la atención al cliente?

José Miguel Zarco: Hay una corriente que parece tomar fuerza y es la que habla de la automatización de los servicios como el futuro. Pero vo creo que este futuro lo va a marcar el cliente. Por mucho que nosotros tengamos sistemas online de autogestión, siempre habrá un segmento que prefiera acudir a una tienda o llamar por teléfono porque le resulte más cómodo. Debemos entender cómo prefieren nuestros clientes ser atendidos en cada momento, y facilitarles a cada segmento de cliente el canal con el que se sientan más cómodos. Para ello hav que identificar muy bien cada uno de los nichos de cliente que tenemos y sobre ello trabajar.

Relación Cliente Mag: Ya que has tocado el tema de la automatización, vamos a finalizar con ella, aprovechando que nos hemos metido en previsiones de futuro.

José Miguel Zarco: Desde mi punto de vista la automatización es buena en productos, servicios o sistemas donde no se necesite la interacción humana, pero no donde la solicitud, gestión o duda del cliente requiera algo más que una máquina. A la hora de sustituir hombre por máquina hay que aplicar el sentido común. Existen ciertos puntos en el ciclo de vida del cliente en los que la automatización es complicada.

Manuela Vázquez



Where contacting means connecting

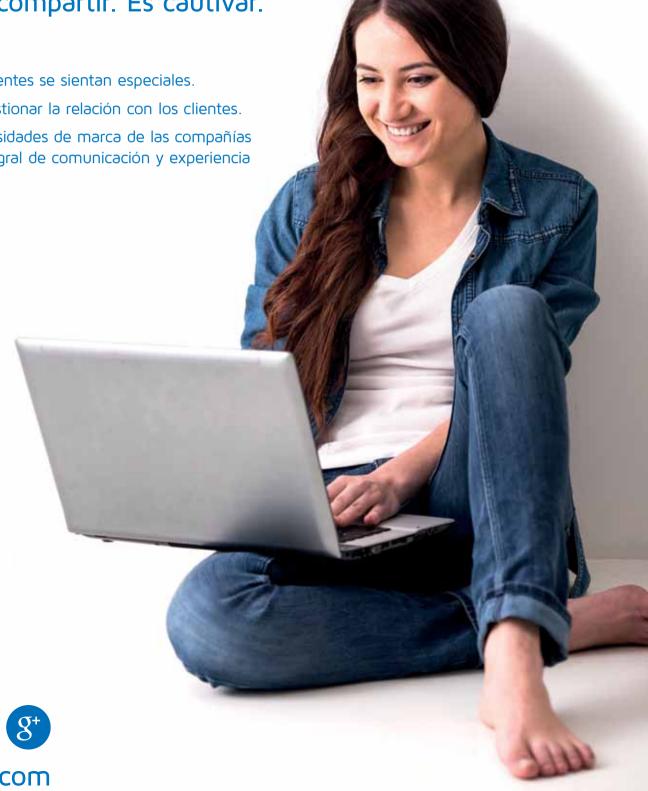
Es conectar. Es compartir. Es cautivar.

Te ayudamos a que tus clientes se sientan especiales.

Somos especialistas en gestionar la relación con los clientes.

Nos adaptamos a las necesidades de marca de las compañías ofreciendo un servicio integral de comunicación y experiencia

de cliente.









en imágenes

La compañía acaba de abrir plataforma en la capital española, en su apuesta por el crecimiento del negocio en esta ciudad. Las instalaciones tienen capacidad para albergar a 300 personas. Se ha cuidado escrupulosamente el confort de los puestos de trabajo y del entorno laboral en general. Desde MADISON apuntan que se ha diseñado cuidando todos los detalles para crear un entorno de trabajo idóneo en el que las piezas más importantes son las personas.



Nos adentramos en las



RECIÉN INAUGURADA

Como se aprecia en las imágenes, la plataforma aún no está a pleno rendimiento. En los próximos meses se irán incorporando nuevas campañas para los sectores en los que ya se presta servicio desde estas instalaciones como telcos, utilities, seguros y sector servicios, en entornos multicanal y multilingüe.



BIEN COMUNICADA

Se ha buscado una ubicación con un fácil acceso para los empleados que tienen que acudir cada día a su puesto de trabajo, de ahí que la zona, cercana al anillo de la M-30, cuente con accesibilidad a través de metro y línea de autobuses para los trabajadores.

ERGONOMÍA Y ESPACIOS ABIERTOS

La plataforma es un gran espacio abierto con leve separación entre un servicio y otro. Esto genera sensación de amplitud y barrera imaginaria entre los servicios gestionados, al mismo tiempo que fomenta la unificación de cada equipo. Se ha diseñado la colocación de los puestos de trabajo de tal manera que permitan la comunicación e interacción entre los trabajadores, huyendo del aislamiento.





nuevas instalaciones de MADISON en Madrid

experience marketing



EL SER UNA EMPRESA FLEXIBLE SE REFLEJA EN EL ENTONO LABORAL

Para Juanjo Fernández, director de MADISON BPO Contact Center, "una plataforma como esta incita a fomentar un clima de trabajo agradable, tanto individual como en equipo. En un sector tan medido, tan enfocado a la eficiencia, nuestro grado de flexibilidad con los trabajadores es mayor, ya que la productividad radica en la actitud con la que se opera".

Sobre el valor añadido de una compañía como MADISON señala: "Nuestro

factor diferenciador con respecto a otras empresas del sector es nuestro modelo de negocio y la capacidad de integrar diferentes puntos de vista en torno a un mismo tema, el cliente.

Desde nuestra Agencia de Comunicación, nuestro instituto de investigación, dibujamos el customer journey de un modo más completo. Este modelo se desarrolla sobre su

pilar fundamental, las personas, la comunicación y la colaboración continua poniendo al cliente como centro de

nuestra estrategia".

Y sobre los objetivos próximos de la compañía, Juanjo Fernández destaca como principales, "el mantener su crecimiento orgánico, fruto del buen hacer y conocimiento del sector, acompañando a las marcas en la transformación que la industria está llevando a cabo en estos momentos".

CADA CUAL SEGÚN SUS APTITUDES

cada proyecto para logar generar

El perfil del agente se corresponde valor añadido y proporcionar un con el servicio que está gestionando. Se estudian los perfiles que más encajan con la naturaleza de selección perfiles digitales, multi-Forman parte del procesos de selección perfiles digitales, multilingües y comerciales.





AMBIENTE AGRADABLE PARA EL TRABAJO

Se ha optado por aprovechar la luz natural como fuente de iluminación indirecta para dotar al entorno de trabajo de un ambiente más cálido y confortable.

en imágenes





HORA DE APRENDER

"La sala de formación está en continuo funcionamiento con la llegada de nuevas personas. Nos tomamos tanto la formación inicial como la continua muy en serio y creemos que una persona nunca termina por conocer todos los entresijos del servicio que gestiona. Siempre hay algo nuevo por aprender y en MADISON nos aseguramos que el aprendizaje se reparta de forma homogénea. Nuestra sala de formación no solo es empleada como tal, sino como sala para compartir conocimiento y experiencias entre agentes, y donde estos pueden expresar sus valoraciones para seguir evolucionado", comentan desde la compañía.

EL VALOR DE LOS CARGOS INTERMEDIOS

Los responsables de Servicio y responsables de Gestión de Calidad son las personas encargadas de asegurar el correcto funcionamiento de todos los servicios que se gestionan actualmente.

Están en constante interactuación con los agentes, asegurándose que el trabajo de cada uno de ellos está dentro de los parámetros de los objetivos marcados y siguen la línea de calidad esperada.

Además, en MADISON consideran la motivación como un factor imprescindible para la buena ejecución de los proyectos, pues de la motivación de los agentes dependerán los resultados. Es, por lo tanto, labor de los responsables de servicio mantener a las personas motivadas y generar sensación de grupo unificado que derive en compañerismo.



TIEMPO PARA DESCONECTAR

La sala de descanso es un espacio minimalista y sencillo, permite la distensión y la conversación, lo que es el objetivo principal.

PREPARADOS PARA NO INTERRUMPIR EL SERVICIO

La compañía cuenta con un BCP (Business Continuity Plan) para cada edificio, dotando de seguridad al ámbito de las infraestructuras, para no interrumpir el servicio..



Transformación Omnicanal

La omnicanalidad forma parte de la transformación digital que el mundo actual exige a las empresas.





be_ommnichannel





Sound Masking



director de PLAYunit, la Unidad de Sistemas Audiovisuales de mdtel y autor del artículo.

EL GRAN RETO DE LOS CONTACT CENTERS:

OPTIMIZAR ESPACIO MANTENIENDO LA PRODUCTIVIDAD Y LA PRIVACIDAD

En este artículo, su autor explica los beneficios que supone para entornos de contact center el sistema "sound masking" para rentabilizar y aumentar la productividad de sus trabajadores. La exposición la realiza desde un punto de vista técnico para aportar más objetividad.

n los contact centers las ofici-→ nas abiertas son el estándar darquitectónico que permite a los administradores optimizar el espacio disponible. Los puestos de trabajo normalmente son pequeños, agrupados por secciones y separados por paneles. Esto se traduce en un espacio con deficiencias acústicas que pueden generar un entorno de distracciones por ruido y falta de privacidad.

Por privacidad se entiende la capacidad para escuchar la conversación de otras personas. Cuando esta es difícil de entender o ininteligible los trabajadores tienden a no notarlo. Y cuando la conversación es fácil de entender se convierte en una distracción. La escucha de conversaciones ajenas interfiere con nuestro monólogo interno dificultando la concentración y por tanto la productividad.

Productividad

Ya en 2008, en la conferencia de la Comisión Internacional para el estudio de los Efectos Biológicos del Ruido se presentó un estudio en el que el 48% de los trabajadores marcaban el ruido como la principal fuente de distracción. Estimando en 21,5 minutos por jornada de trabajo, el promedio de tiempo perdido debido a las distracciones por ruido. Adicionalmente, el estudio concluía que en un espacio enmascarado al 90%, se aumentaba la capacidad para recordar una serie de números en un 8,7% y palabras en un 7,8%. Poniendo de relieve la eficacia del enmascaramiento de sonido en la disminución de la distracción y la mejora de rendimiento de los trabajadores.

Privacidad

Los contact centers de sectores, tales como, financiero, salud, legal,... tienen la obligación adicional de mantener la confidencialidad del cliente. Las compañías son legalmente responsables de proteger los datos de sus clientes. Aparte de los canceladores de ruido de los microauriculares u otras soluciones acústicas, la tecnología de Sound





de privacidad de sus clientes.

¿Qué es y cómo funciona el Sound Maskina?

El enmascaramiento de sonido consiste en la adicción de un sonido de fondo especialmente diseñado y generado, similar a un flujo de aire o agua, para reducir la inteligibilidad de las conversaciones del entorno y por lo tanto, las distracciones.

Un ejemplo de enmascaramiento natural es el que experimentamos cuando estamos junto al mar. Las conversaciones del entorno se escuchan atenuadas y lejanas, haciéndose más difícil entenderlas. Esto es, porque el sonido del agua enmascara de forma natural las conversaciones del entorno.

El sistema de Sound Masking imita este fenómeno a una escala mucho más sofisticada y eficaz.

QtPro™ Sound Masking System

El sistema QtPro™ de enmascaramiento de sonido de Cambridge Sound Management, se basa en el despliegue de pequeños emisores omni-direccionales instalados en el techo que generan un campo

El QtPro™ Sound Masking System es la opción técnica más rentable para aumentar la productividad y privacidirecto homogéneo de enmascaramiento. Este modelo de implantación (campo directo frente a los de campo indirecto) permite proveer Sound Masking solo en los espacios en que se precisa y sin efectos en zonas advacentes que no lo necesitan.



Explicaciones técnicas de su implantación en unas oficinas

Especificaciones del espacio:

- 490 m2 total
- 350 m2 oficina abierta
- 3 m altura de techo
- 6 zonas Zona abierta, despachos y salas de reunion con música y megafonía. Equipos usados:
- Qt 600 Módulo de Control
- 65 Qt Emisores
- CAT-3 Cable and conectores RJ-45





CRISTINA MARTÍNEZ, Business Improvement Director Transcom Continental Europe.

Transcom

La Calidad, variable de peso en la función de la Innovación sostenida y transversal

Si buscáramos en las organizaciones la función estadística de innovación f (Y), donde Y=Innovación, nos encontraríamos con que una de las variables con mayor peso es la Calidad.

http://blog.transcom.com/es/

a Calidad en su sentido amplio, tiene una capacidad transversal que orienta toda la organización al cliente, su satisfacción y experiencia positivas, que fomenta que la compañía esté en continuo aprendizaje, mejorando de forma creativa y continua dando respuesta a demandas retadoras en eficiencia, coste, y por tanto necesariamente en innovación.

En algunas organizaciones las actividades de innovación son asignadas de forma exclusiva y aislada a áreas de tecnología donde se reservan espacios, personas y presupuestos específicos para innovar. Sin embargo, este aspecto es sin duda limitante a la hora de impulsar la cultura de la innovación a lo largo de toda la organización.

Un factor estratégico

La mayoría de las innovaciones surgen de una búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación y estas se producen a lo largo de toda la cadena de valor. Para hacer efectiva esta innovación transversal y sostenida, es necesaria la creación de un entorno adecuado y estimulante que lo haga posible. Este entorno debe de proteger e impulsar la creatividad, apoyar el ingenio y facilitar la innovación. Y para ello, la aceptación del error es clave, así como el respeto y el reconocimiento al mérito creativo individual y de grupo cuando se generan, se diseñan y se desarrollan las ideas; porque no estamos hablando de inspiraciones esporádicas, sino de la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de la Innovación, que "entregue" soluciones sostenidas y que forme parte del ADN de la organización.

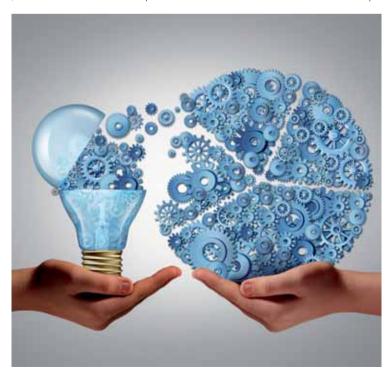
Para lograr todo esto, no cabe duda que la "salud" de la organización en términos de calidad y gestión es imprescindible. La inspiración y creatividad y su desarrollo a través del ingenio, suele darse cuando la mente y la "casa", están despejadas. Y ahí es cuando la variable Calidad muestra su gran peso en la función de Innovación: la Calidad como estrategia de gestión y como catalizador de la innovación en las organizaciones.

Los valores Transcom son la pasión, la excelencia y la innovación y sin duda, este último no sería posible sin los dos primeros, sin un sentimiento positivo hacia lo que haces en primer lugar y el enfoque hacia el máximo estándar de calidad como resultado, la excelencia. Por ello, en Transcom la calidad es un factor estratégico y un instrumento proveedor de un marco de trabajo basado en metodologías de diseño, desarrollo y

despliegue de innovación a lo largo de toda la organización.

Como decía Peter Drucker: "La creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo". Para la ejecución de ese "trabajo duro" necesitamos que nuestros equipos cuenten con competencias relacionadas con la creatividad y el ingenio. La sistemática nos lleva a pensar en gestión por procesos, ágiles y flexibles, y una sistemática valiente, sin miedos, que incorpore el error como fuente de conocimiento e inspiración para la mejora. Y por último, con resultados... y esto nos lleva a pensar en el liderazgo y la dirección organizativa para la construcción de un entorno y un marco de trabajo que nos lleve realmente a conseguir llevar la Innovación en nuestro ADN de compañía.

Cristina Martínez
Business Improvement Director Transcom Continental Europe



DE PROFESIONAL DEL CONTACT **CENTER, A PROFESOR DE ROBOTS**



Javier Sirvent.

a tecnología ha avanzado tantísimo en los últimos años, lo suficiente, para que estos nuevos trabajadores sean cada vez más eficientes y empresas como Microsoft u Oracle, también se metan en el negocio de ofrecer asistentes virtuales que sustituirán muchos puestos de trabajo.

Son sistemas a los que se les está dotando de cierto grado de inteligencia artificial, alimentado por el enorme BigData transaccional que un Contact Center genera diariamente, e inicialmente, con la ayuda de un humano, se les va dotando de cierto grado de "consciencia" y cada vez, son más difíciles de diferenciar de las personas.

Aprendizaje exponencial

El famoso Test de Turing no viene a decir que una computadora o este agente artificial deba de ser más inteligente que un operador humano, sino que sea capaz de imitar su comportamiento y de hacerse pasar por este, haciendo casi imposible el reconocerlo. Hoy, para trabajos repetitivos, entornos controlados y muy definidos, como puede ser la gestión con proveedores, procesos de control de recursos o servicios básicos de atención al cliente, el uso de estos Bots avanza inexorablemente en el sector.

En el caso de los asistentes de voz, sigue siendo fácil reconocer a las máquinas, en el caso de que sea necesario "engañar" a la persona que está en el otro lado, pero sin embargo, a través de los Chats, es cuando estos robots conversacionales, pasan más desapercibidos y la velocidad de respuesta o el contexto de la comunicación les permite estar más humanizados. Grandes compañías han empleado cientos de miles de programadores en enseñar a estos sistemas informáticos a aprender el comportamiento de los humanos, a reconocer objetos en imágenes o a imitar la compresión del lenguaje natural que es uno de los mayores problemas para las inteligencias artificiales, equivalente a pasar la prueba que diseñó el famoso matemático Alan Turing hace más de 80 años.

Grandes compañías como Facebook o Google están dando pasos agigantados en el desarrollo de los llamados Bots. Estos "agentes" no son más que programas informáticos que imitan el comportamiento humano en tareas más o menos rutinarias. Es evidente, que una máquina es mucho más barata que un teleoperador de carne y hueso, y que su jornada laboral es inagotable.

En esta nueva realidad, aparece un nuevo hueco de mercado en el saturado mundo de los centros de atención al cliente. Muchos de sus trabajadores, van a empezar a supervisar conversaciones de Bots con clientes, y a enseñar a hacerlo correctamente, convirtiéndose en profesores o instructores de máquinas. Seguirán la misma tónica que los grandes players de Internet, para preparar a sus máquinas a reconocer información de las redes sociales, de las imágenes que almacenan o envían sus usuarios, con el objetivo de poder identificar mejor los gustos, los estados de ánimo y cualquier otra información que



pueda resultar relevante para sus negocios. Todo proceso de aprendizaje profundo de las máquinas, también ha sido guiado en sus orígenes por humanos. La intuición de una persona y su capacidad de raciocinio se pensaba que no podía ser reemplazadas en su totalidad, ya que el programador o diseñador del sistema, tenía que especificar toda forma de expresión de las máquinas, y por ende, de la representación humana de los datos en forma de árbol de decisión o conversación de todas las posibles respuestas de las máquinas.

Con el avance del Big Data y el aumento de la capacidad de procesamiento de las máquinas, están aprendiendo a un ritmo completamente exponencial. El proceso de aprendizaje de un Bot suele ser cada vez más rápido, no solo aprende de una experien-

cia, sino de las enseñanzas de varios humanos. No olvidemos, que todo este conocimiento está conectado por la red. Es como si un alumno, pudiera recibir clases de cientos o de miles de profesores y tuviera la capacidad de asimilarlo en el mismo instante.

Uno de los ejemplos más increíbles es la metodología utilizada en la enseñanza de los coches Google SelfDrive. Su conocimiento se ha alimentado conduciendo millones de kilómetros acompañados por conductores expertos en computación y millones de imágenes que se etiquetan en su buscador. Así, han aprendido a distinguir coches, autobuses, camiones, y puede diferenciar entre personas, ciclistas, niños, marcas de vehículos e incluso saber el estado emocional de los peatones, analizando la expresión de sus caras.

En los contact centers, en los próximos años, aparecerán nuevos perfiles de profesionales, que al igual que los coordinadores o supervisores que están controlando que se atiendan a todos los clientes correctamente, estos nuevos profesionales, estarán formados en supervisar a las máquinas y enseñarles constantemente a realizar mejor su trabajo. Además, estas tareas de aprendizaje y control, se podrán realizar desde cualquier lugar del mundo, solo será necesaria una conexión a Internet. Hace más de 30 años, Arthur C.Clarke, aventuró que todo trabajo humano que pueda ser sustituido por una máquina, será reemplazado. Hace tan solo unos meses, Bill Gates y Elon Musk se mostraban muy preocupados desde que habían descubierto la obra de Nick Bostrom, uno de los expertos en inteligencia artificial, que ha advertido de los riesgos que corre la humanidad si una máquina supera nuestras mortales limitaciones. De momento, tendremos que esperar todavía unos cuantos años, hasta que un agente Robot Virtual de un Contact Center, decida aniquilar el planeta o conseguir él solito, darse de baja del ADSL. ;-)

Javier Sirvent @javiersirvent



La cita anual del sector:

18 ediciones / + 1.800 visitantes

Zona Expo:

 $+ 1.000 \text{ m}^2 / + 50 \text{ empresas}$

Conferencias:

- + 60 ponentes / + 15 mesas de debate
- + 30 temas de actualidad





El magazine líder en España de la Relación Cliente a distancia:

Call & Contact Centers
Customer Engagement
BPO



No pierdas oportunidades de negocio y llega a todos tus clientes: 3 soportes complementarios para tus campañas de comunicación



ÉXITO DE LA NOVENA EDICIÓN DE VoIP2DAY

El encuentro, organizado por Avanzada 7 y USA-VoIP, y del que fue media partner Relación Cliente Magazine, volvió a reunir un año más a los principales líderes y expertos del sector de la telefonía y las comunicaciones VoIP.

ara Guillermo Ruiz, CEO de Avanzada 7, la clausura de esta 9ª edición es un motivo de satisfacción, "porque se confirma que el mercado de la Voz IP es una realidad consolidada en el entramado empresarial y que comienza a evolucionar en pro de la especialización". A ello Nacho Cabrera, CEO de USA-VoIP añade que "este año promocionamos por primera vez VoIP2DAY como punto de encuentro de referencia no solo para el mercado europeo sino también para los profesionales de Latinoamérica y el Caribe, dando la opción a los asistentes del otro lado del charco, de poder complementar su visita profesional con otro tipo de actividades turísticas", comenta Nacho Cabrera.

VoIP2DAY este año ha contado con más 30 empresas patrocinadoras. "Ha sido un placer tener de nuevo a VOZ.COM como patrocinador Oro", comenta Guillermo Ruiz, quien además indica que "ya estamos trabajando en la próxima edición donde celebraremos el 10º Aniversario del encuentro VoIP más importante de Europa."

Temáticas de interés

Durante el programa de conferencias, además de analizarse las tendencias sectoriales más relevantes como son *mediasoup*, HOMER o WebRTC, ha habido novedades muy interesantes como la plataforma Multi-Tenant para empresas, 'treeMT', y el nuevo espacio mode-

rado por Xataka Móvil, que suscitó un interesante debate entre el público. Como viene siendo habitual tuvieron gran acogida las conferencias de Olle E. Johansson, Saúl Ibarra, Elio Rojano, Jon Bonilla, Iñaki Baz, Mira Georgieva, Rosa Atienza, Iván Sixto, Nir Simionovich y José Luis Verdeguer ya veteranos en el encuentro; y pudimos disfrutar de nuevas incorporaciones al programa como Federico Cabiddu y Carlos Ros.

También hubo espacio para los temas relacionados directamente con el *contact center*. En esta ocasión el encargado de abordarlos fue **Iván Sixto**, de IVR Powers, quien habló sobre las aportaciones del vídeo en estos entornos. Su punto de partida fue preguntarse cómo es posible que una tecnología que ya usan los consumidores en su vida habitual hablando por Skype, por ejemplo, no esté aún extendida en los de *contact centers*, que son la interfaz de las empresas para

comunicarse con sus clientes. Según expuso, esto puede llegar a ser "frustrante" para los clientes que quieran comunicarse a través de una video conferencia con una empresa y no puedan. Pero el verdadero poder de esta vía de contacto Iván Sixto lo ve a la hora de ofrecer una buena experiencia de cliente. Y esto es así porque la imagen permite establecer empatía de una manera más fácil que a través de otra vía de Internet o incluso el teléfono, además de reforzar la autenticidad de lo que se comunica y la efectividad que supone (imaginemos el caso de un video chat para confeccionar una tablet). Asimismo y, como recordaba Sixto, estamos hablando de un medio que nunca va a ser intrusivo, siempre será a demanda del cliente.

Concurso y juegos

Al margen de las conferencias, otro aspecto destacado del evento fue la activa participación de las empresas que estuvieron presentes en el mismo promoviendo juegos y concursos. Este fue el caso de Mildmac, que organizó un juego a través de la tecnología *beacon*. El fin del mismo era encontrar *beacons*, mediante la aplicación desarrollada a tal efecto (VoIP2PLAY), en cuatro zonas de la feria y responder a las cuatro

preguntas que se planteaban. Pero también se buscaba con dicho entretenimiento tratar de conocer este tipo de tecnología, que opera mediante *Bluetooth* y no para de crecer. Como premio final, entre los participantes se sorteó un iPad Air 2 de 32 GB.

Este espíritu de sana competencia está impresa en el evento desde sus orígenes, no en vano, siempre en la Gala de Clausura se desvelan los ganadores de los concursos que ya son clásicos en VoIP2DAY. En esta ocasión se repartieron de la siguiente manera:

- PREMIO A LA MEJOR
 PONENCIA: votada por los
 asistentes a través de la aplicación móvil del evento: a la
 exposición de Gorka Gorrotxategi y Carlos Cruz de Irontec,
 titulada "Escalado horizontal
 en arquitecturas VoIP con
 soluciones basadas en Kamailio
 y Asterisk".
- PREMIO AL MEJOR
 PRODUCTO: para la empresa
 Irontec, por su producto iVOZ
 Provider Open Source.
- PREMIO AL MEJOR CASO
 DE ÉXITO: para Indigo Grup
 por el interesante despliegue
 realizado en el Grupo Hermanas Hospitalarias de Barcelona.



El próximo año, como recordaba Guillermo Ruiz, CEO de Avanzada 7 (a la izquierda), será una edición importante de VoIP2DAY, ya que llega a su 10 aniversario.

VOZ.COM, UNA EXPERIENCIA GOLD

Como ya viene siendo tradición, VOZ.COM ha querido disfrutar con clientes, partners y asistentes de VOIP2DAY, evento en el que es Sponsor Gold por cuarta vez consecutiva en sus cinco patrocinios desde el 2012. Con el lema: "Ya tenemos 363 días para venderte soluciones, estos dos son únicamente para disfrutarlos contigo", la compañía ha puesto a disposición de todos los invitados su Gold Space, un espacio lleno de sorpresas gastronómicas que ha hecho las delicias de todos los que han pasado por allí. Nos hemos reunido con Rober Rodríguez, CEO de VOZ.COM, para conocer su opinión sobre el desarrollo de las tecnologías cloud en general y de VOZ.COM en particular.



Parte del equipo Comercial de VOZ.COM representado en la última edición del evento VoIP2DAY.

Relación Cliente: La compañía está inmersa en un proceso de ampliación de portfolio, ¿a qué obedece esta diversificación? Rober Rodríguez: Más que una diversificación es una unificación, intentando aunar soluciones en sus procesos de negocio de nuestros clientes. El valor de una compañía radica en saber evolucionar adaptándose a las necesidades del mercado, y en VOZ.COM nos mantenemos fieles a esta idea. Es fundamental saber escuchar y ser capaces de ofrecer soluciones globales de comunicación y procesos de negocio, todo ello, siguiendo nuestras premisas de pago por uso, en "cloud", sin inversiones, ni compromisos de permanencia y con la mayor calidad, eficiencia y ahorro de costes. Nuestra idea es posicionarnos como un aliado estratégico para las empresas, con soluciones globales que les ayuden a potenciar sus negocios, que abarquen sus comunicaciones unificadas, a su CRM, ERP, "software" de contact center, etc.

Relación Cliente: ¿Cuál es el camino que está siguiendo VOZ.COM para llegar a las compañías con estos nuevos productos?

Rober Rodríguez: Estamos apostando fuertemente por el desarrollo de nuestro canal de distribución, pilar fundamental para nosotros y que crece de forma continua y exponencial. Es indispensable poder contar con "partners" de confianza que estén en sintonía con nuestros proyectos, con los que podemos crecer de manera conjunta. Seguimos también, estableciendo alianzas con los líderes complementarios del sector. Recientemente hemos alcanzado una con Alcatel, gracias a la cual las compañías podrán mejorar la experiencia de sus clientes, ofreciéndoles soluciones globales en telefonía IP y poniendo a su disposición un sistema de comunicaciones completo y adaptado a sus necesidades. Además, Alcatel y VOZ.COM, a través de esta alianza empresarial dedicarán un presupuesto conjunto a I+D+i.

Relación Cliente: Esta diversificación puede parecer natural pero también puede llamar la atención, teniendo en cuenta la madurez de la industria de los proveedores de centros de contacto.

Rober Rodríguez: Siempre hay algún hueco que cubrir en todos

los mercados, no solo en el de los "contact centers". Si escuchas de verdad a los usuarios y no lo tienes únicamente como una frase publicitaria de cara al exterior, siempre hay muchos factores que se pueden potenciar y mejorar. Por eso en VOZ.COM estamos desarrollando de forma continua este tipo de soluciones, queremos poner a disposición de las compañías, independientemente de su tamaño, todas las funcionalidades que requieran para hacer sus comunicaciones más fáciles y productivas, queremos crecer de forma paralela a nuestros clientes apoyándoles donde lo necesiten y ajustándonos a sus prioridades... y sobre todo, queremos hacer todo eso, a un precio que cualquier empresa se pueda permitir.

Relación Cliente: Los centros de contacto hasta hace unos años eran un tanto reacios a subir a la nube todo su negocio, ¿cómo se está trabajando este tema?
Rober Rodríguez: La evolución hacia la nube es algo natural y que, además, es ya una realidad. No podemos poner frenos a este inevitable avance y las empresas—todas, no solo los "contact centers"- tienen cada vez más claro

que antes o después deben subir al tren del "cloud". Obviamente, siempre yendo de la mano de un proveedor de confianza que les proporcione las máximas garantías en disponibilidad, seguridad, cumplimiento de normativas y continuidad de negocio.

Relación Cliente: Con esta ampliación de portfolio en la que está inmersa la compañía, ¿cuáles son los objetivos principales que se plantea de cara al próximo año? Rober Rodríguez: Nuestro objetivo es continuar creciendo de la mano de nuestros clientes. En VOZ.COM no queremos ser simplemente un mero proveedor, sino un compañero de viaje que pueda ayudarles en todo lo que necesiten en materia de soluciones tecnológicas.

Vamos a cerrar en 2016 con un incremento de un 50% en nuestra facturación respecto del 2015, cuando la mayoría de nuestra competencia simplemente se mantienen o incluso decrecen en sus ventas.

La tecnología triunfa cuando el usuario deja de percibirla como tal, ese es nuestro camino, que las empresas españolas incorporen esa normalidad en su día a día.



Un momento de la clausura de esta edición de VoIP2016, celebrada en el Palco de Honor del estadio Santiago Bernabéu.





ville Infojobs fotocasa coches...

CUANDO LA VOZ DEL CLIENTE

Schibsted Spain, empresa propietaria de Vibbo, Fotocasa, InfoJobs, Milanuncios y coches.net, ha recibido el CRC Oro Mejor Atención Canal Online en la pasada edición de estos galardones. Conociendo cómo trabaja se entiende bien dicho reconocimiento.

DATOS DE INTERÉS

Número de personas que trabajan en atención al cliente:

83

Número de trabajadores en total de Schibsted Spain:

840

Volumen medio de gestiones mensuales que se atienden desde el departamento de atención al cliente:

94.000

Volumen de gestiones mensuales, teniendo en cuenta también las autogestiones: :

215.000

Número aproximado de clientes y usuarios de Schibsted Spain:

Más de 180 millones de visitas al mes, con un promedio de 4 millones de usuarios únicos al día.

Tecnología que se utiliza en la plataforma de atención al cliente:

Centralita: Asterisk

- > ACD, CTI, sistema de grabación y Gestor del canal Chat : Gestor Unificado de Contactos GUC 5.0 (Promo-soft)
- > CRM: CRM Microsoft Dynamics > Gestor de redes sociales: Hootsuite y Google Play
- > Herramienta de Ticketing: JIRA 6.3

Horario de atención:

- > Teléfono: 09:00 a 18:00 horas de lunes a jueves, viernes de 09:00 a 15:00 horas.
- > Mail/Formulario/Chat: 08:00 a 22:00 horas de lunes a domingo. > Redes Sociales: 24 horas los 7 días de la semana

Trabajan con un equipo externo para gestionar los emails, redes sociales y chats a partir de las 18:00 horas y los fines de semana.

OMNICANALIDAD Y REDES SOCIALES

Los responsables de Schibsted Spain son conscientes de que para que exista una interacción fluida con los usuarios, la clave es la omnicanalidad, y en ello trabajan. "Somos capaces de mantener una conversación con nuestro cliente y/o usuario con independencia del canal a través del cual nos contacte", comenta Encarna Castón, directora de Atención al Cliente y Televenta de Schibsted Spain. "Ponemos a disposición de nuestros clientes todos los canales que ya utilizan de forma habitual en su vida diaria. Por ello, tenemos habilitado el email, el teléfono, el formulario web, las redes sociales y el chat, entre otros.

Redes sociales

Además, también estamos pendientes de los comentarios que nuestros usuarios nos

envían a través de las Appstores", añade. En esta apuesta por la omnicanalidad, las redes sociales juegan un papel importante que las empresas han de saber cuidar y potenciar. Por ello, para Schibsted Spain las redes sociales son un canal de comunicación

Para Schibsted Spain el cliente es el centro de la organización y se le cuida y considera desde todas las áreas. Siguiendo esta línea de actuación, desde enero pasado se ha habilitado en el departamento de Atención al Cliente una nueva área denominada Customer Experience Management (CEM) (ver recuadro en la última página). Su objetivo es representar la voz del cliente en la organización con el fin de mejorar su satisfacción a la hora de disfrutar de los servicios.

En esta área se han ubicado proyectos como el *Customer Experience Training Programm*(CEX), que están influyendo muy
positivamente en la relación de
la organización con sus clientes y
usuarios. "A través de este programa identificamos por qué motivos
nos contactan los clientes y, junto
a los departamentos de Producto y
Desarrollo, implementamos mejoras que solucionan dichas necesidades. Es un planteamiento *win- win-win.* Ganan los responsables

de Producto porque cuentan con opiniones reales de clientes, ganamos en Atención al Cliente porque recibimos menos comentarios sobre estos servicios y gana el cliente porque siente mayor satisfacción al utilizar nuestros servicios", señala **Encarna Castón**, directora de Atención al Cliente y Televenta de Schibsted Spain.

Combinando personas y máquinas

Al margen de este proyecto, sin duda que marca un hito importante en la mejora de la experiencia del clientes, hay otros factores que también han contribuido a que este grupo empresarial haya sido reconocido con el CRC Oro por la atención al cliente que presta en el canal *online*.

Un elemento que destaca, por ejemplo, es el alto nivel de satisfacción de sus usuarios, fruto de la interacción fluida y cercana que se mantiene con ellos y en la que ha influido positivamente la implantación del programa CEX. "Es-

tamos a disposición de nuestros usuarios para facilitarles la atención en los canales que utilizan de forma habitual en su vida diaria. También prestamos especial atención a las formas. Nuestros usuarios valoran recibir respuestas personalizadas, sentir que detrás de las redes sociales, del *chat* o del canal que estén usando en esos momentos, hay personas, no máquinas, que escuchan y se preocupan por atender sus necesidades", comenta Encarna Castón.

Precisamente, un grupo empresarial como este, que ofrece sus servicios a través de Internet, sabe que no puede perder de vista esa humanización en la atención que prestan a sus clientes y usuarios, por muy automatizadas que sean las gestiones. "En *Customer Care* contamos con un equipo propio muy formado en los productos y servicios de Schibsted Spain (Fotocasa, Vibbo, coches.net, InfoJobs y Milanuncios). El equipo tiene un alto nivel de motivación y compromiso, con una gran vocación



de servicio. Está especializado en detectar las necesidades intrínsecas de los clientes y usuarios y en proponer alternativas teniendo en cuenta los beneficios que estos puedan percibir", señala Encarna Castón. Además, sus profesionales están entrenados en todos los canales de atención que la organización pone a disposición de sus clientes y usuarios.

Así un agente de Atención al Cliente recibe una formación inicial que combina aspectos generales de Schibsted Spain (cultura, valores, negocios. etc.) y una específica del área de Atención al Cliente.

A partir de su incorporación inicial, la formación de los agentes es continua en productos y servicios para los clientes y usuarios. Contar con un área específica de ca-

66 Los agentes cumplen con un plan de mejora que les permite rozar la excelencia

Para evitar problemas a la hora de cumplir con la excelencia en la atención que se busca, se sigue la máxima de la mejora continua. "Basándonos en los criterios de calidad que hemos definido en la compañía, cada mes evaluamos a los agentes, estos cumplen con un plan de mejora que les permite rozar la excelencia", apuntan desde la organización.

Esta excelencia se comienza a cuidar desde los primeros días que los agentes entran en la compañía. lidad y formación dentro del área de Atención al Cliente permite facilitarles la formación continua que necesitan para desarrollarse y mejorar en la calidad del servicio. "Las personas son un pilar clave en todo Schibsted Spain y en el área concreta de Atención al Cliente invertimos en su desarrollo y formación como elemento fundamental de la calidad del servicio", afirma Encarna Castón.

Teniendo en cuenta que las marcas de Schibsted Spain, tienen diferentes portales que ofrecen distintos servicios, cada marca tiene sus profesionales asignados.

Estructura de la atención al cliente

Se trabaja con un equipo específico para clientes y otro para usuario final. Son equipos independientes con visión global del negocio.

En ambos casos la atención al cliente se basa en tres pilares:

- 1. Conocer las necesidades de los clientes para mejorar los servicios que se les ofrecen.
- 2. Contar con un equipo de agentes formados en habilidades técnicas y en productos.
- 3. Cuidar la calidad del servicio a través de la revisión, medición y mejora continua de sus procesos, lo cual les permite mantener un elevado estándar de calidad en las interacciones.

Como ya hemos comentado, la gestión de los portales se lleva a cabo con profesionales especializados por sectores (empleo, inmobiliaria, motor, miscelánea), aunque también se trabaja con perfiles de agentes que pueden actuar transversalmente, si es preciso.

En este sentido, y para ofrecer la mejor solución ante una incidencia que pueda darse, "nuestro equipo de Atención al Cliente se coordina con los directores de producto de cada vertical y trabajan juntos para encontrar una solución y mantener informados puntualmente a los clientes y usuarios", comentan desde Schibsted Spain.

Al hilo de esto, desde la compañía destacan que una de las funciones más relevantes del servicio de Atención al Cliente es, precisamente, ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la organización que pueden satisfacer dichas necesidades, como por ejemplo los departamentos de Desarrollo de Producto.

Para sumar un plus a esta atención personal también se cuenta con la ayuda de la tecnología, así si se detecta que un cliente tiene algún problema con la gestión ▶

claves de un caso de éxito

▶ que está tratando de realizar, saltan unos avisos automáticos que ayudan a localizar algún tipo de respuesta por debajo de los estándares. Si, por ejemplo, se detecta que un cliente no ha completado el proceso de alta, un agente le llama para ofrecerle su ayuda para registrarse correctamente.

Potenciar la autonomía de los clientes

La naturaleza *online* de las marcas de Schibsted Spain implica que sus portales estén completamente preparados para que los clientes y usuarios sean autónomos a la hora de realizar sus gestiones en ellos. "Creemos en la autonomía de los clientes y usuarios a la hora de resolver sus solicitudes y en ello invertimos, en implementar aquellas mejoras que les faciliten el autoservicio, la reso-





El "coworking" entre distintos departamentos es un método que se utiliza para tratar de resolver los problemas de los clientes.

necesidades de forma inmediata. Para ello, por ejemplo, los usuarios pueden utilizar el servicio de Preguntas frecuentes a través del cual pueden solucionar sus necesidades como primera opción. Hemos destinado tiempo de calidad en la definición del servicio –que ade-

más está en revisión y mejora continua—. Este buscador de respuestas es un elemento clave del servicio", expone Encarna Castón.

Añade, además que para dotar al servicio de mayor usabilidad, todos los servicios de atención son responsive, para que el usuario pueda solucionar su necesi-

dad a la mayor brevedad posible, con independencia del dispositivo desde el que contacte. En este sentido hay que señalar el alto grado de visitas que se reciben ya desde dispositivos móviles. Aunque estas varían en función de los *sites*, en algunos casos las visitas a través de

ello sea posible, de forma habitual se realizan tests con los clientes y usuarios para detectar puntos de mejora. Se trabaja con metodología *Lean*, con foco en una visión *Customer Centric*. Esto implica hacer pequeñas modificaciones sobre lo que se detecta, medir y si

66 El 88% del total de visitas que reciben algunos sites llegan a través de dispositivos móviles 99

este tipo de dispositivos es del 88% del total de las que recibe ese *site*.

Pero es evidente que los portales *online* de este tipo que busquen un alto grado de usabilidad han de trabajar constantemente en ello. De ahí que Schibsted Spain cuente con un equipo de UX muy potente, cuyo objetivo es mejorar la usabilidad de sus portales. Para que

los resultados son buenos, escalar para implementar las mejoras de forma global. "Asimismo, desde Atención al Cliente lideramos el CEX *Training Program*, para asegurar que las mejoras que proponen los clientes y usuarios se implementen para mejorar los productos y servicios", dice Castón.

Manuela Vázquez

ASPECTOS CLAVE DEL CUSTOMER EXPERIENCE TRAINING PROGRAM

Schibsted Spain trabaja con una clara orientación al cliente, que tiene su mayor exponente en el programa CEX, operativo desde hace un año.

Según Herènia Casas, Customer Experience Manager, "el CEX Training Program nace como un proyecto ágil en el vertical de empleo InfoJobs. Tras medir y demostrar buenos resultados, al cabo de seis meses, se decició exportarlo al resto de verticales: Fotocasa, Coches y Vibbo". Este programa nace para dar respuesta a dos aspectos clave:

1 Comprender y solucionar lo que inquieta a los clientes y

usuarios de Schibsted Spain, para incrementar su satisfacción. Con ello se mejoran continuamente productos y servicios en base a las propias experiencias y opiniones de sus clientes y usuarios.

Promover el "coworking"
para solucionar los problemas
de los clientes y convertirlos en
evangelistas. Se busca fortalecer
la relación y fomentar la colaboración entre varias áreas relevantes
como: producto, atención al cliente y dirección, entre otras.

El programa es muy sencillo y consta de tres fases:

 En la primera fase (TOP Issues), los responsables de gestión de clientes y los responsables de producto trabajan conjuntamente para identificar los principales motivos por los que los clientes interactuan con las distintas

- En la segunda fase (Live like an agent), los integrantes de los equipos de producto y desarrollo, entre otros, escuchan conversaciones reales entre agentes y clientes para entender bien, con ejemplos reales, las situaciones que se plantean
- En la tercera fase (Solve Issues), los responsables de producto y desarrollo destinan parte de su tiempo de desarrollo a solucionar

las principales situaciones identificadas en las fases anteriores.

Algunas mejoras conseguidas hasta ahora:

- Reducción de un 33% de casos de login a InfoJobs recibidos en Atención al Cliente.
- Solo un 2% de los usuarios de coches.net contacta ya con ATC porque no puede resetear su contraseña.
- Reducción de un 41% en las consultas sobre edición y modificación de los anuncios en Vibbo.
- Reducción de más de un 87% en gestiones del equipo de grandes cuentas de InfoJobs por tras paso de ofertas entre usuarios.

Incompany Relación CLIENTE CONTACT CENTER

RELACIÓN CLIENTE

SOMOS EXPERTOS EN FACILITAR SOLUCIONES FORMATIVAS EN EL SECTOR CALL CENTER Y DE LA RELACIÓN **CON EL CLIENTE**

¿Le ayudamos a optimizar lo que queda de su presupuesto de formación 2016?

¿Le acompañamos en la preparación de su plan de formación 2017?

Contacte con nuestros consultores para construir los



de sus colaboradores según su posición profesional y su área de responsabilidad:

- DIRECTOR DE PLATAFORMA
 - MANAGEMENT & RECURSOS HUMANOS
 - ⇒ GESTIÓN CALIDAD & RESULTADOS
- **SUPERVISOR**
 - → MANAGEMENT
 - ⇒ EFICACIA PROFESIONAL
- **AGENTE**
 - **⇒** EFICACIA PROFESIONAL
 - **⇒** ESPECIAL TELEVENDEDOR
 - **⇒** GESTIÓN DE COBROS



OBTENGA MÁS INFORMACIÓN SOBRE NUESTRAS SOLUCIONES DE FORMACIÓN. PIDA ASESORAMIENTO A

NUESTROS CONSULTORES INCOMPANY



C/ Orense, 70 - 11^a planta 28020 Madrid. Tel: 902 902 282 email: ifaes@ifaes.com

LLAME AHORA

902 902 282



Hoy entrevistamos a José Francisco Rodríguez, presidente de la AEERC (Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes), con motivo de la reciente entrega de los Premios CRC Oro, que organiza la asociación en colaboración con IZO e IFAES. La Gala de dichos galardones tuvo lugar la noche del miércoles 5 de octubre, en el marco de Expo Relación Cliente, en el estadio Santiago Bernabéu.



l repasar los elementos más destacados de la última edición de los Premios CRC Oro, el presidente de la AEERC remarca la sincronización de todo el proceso. Y ello quiere decir, como el mismo explica "que el equipo organizador de estos galardones pone foco en las experien-

está exento de un gran esfuerzo, pero que considero es una de las claves del éxito; tenemos que asegurarnos siempre, que los Premios obedecen a criterios y evaluaciones rigurosas.

Y, en tercer lugar, sin duda alguna, el cómo entre todos, participantes y ganadores, estamos sabiendo sacar parse puede comparar con otro tipo de empresas que, por su propio negocio son más propensas a generar más incidencias.

José Franciso: Sin entrar en detalle de si una empresa sí o no, yo quiero reiterar el compromiso de la AEERC y por ende del jurado, por la rigurosidad del proceso. Es verdad que en ocasiones las operaciones por su envergadura no

"UNA DE LAS MÁXIMAS DE LOS CRC ORO ES ESTAR MUY CERCA DE LA REALIDAD PARA RECOGER LOS CAMBIOS"

cias anteriores para seguir incorporando mejoras. De este modo, se procura tener en cuenta la propia dinámica de mercado. Esto permite incorporar a los premios, nuevos elementos que hacen que los CRC Oro sean considerados no solo galardones que reconocen las mejores prácticas, sino que lo hacen bajo el prisma de su reflejo con la situación del entorno".

Relación Cliente: Parece que la participación aumenta cada año, ¿a qué se debe este interés?

José Franciso: Yo diría que son tres los aspectos que están influyendo. El primero es la consolidación de los Premios. Al igual que cualquier marca del mercado, CRC Oro también es una marca que hemos desarrollado a lo largo ya de 18 ediciones y poco a poco, se ha convertido en una referencia. Y quiero destacar que esta consolidación no es fruto solo de la AEERC sino que se consigue por la implicación de las empresas participantes.

El segundo aspecto es la calidad y rigurosidad de todo el proceso que no

tido desde el punto de vista de comunicación y marketing, para trasladar al mercado todos los puntos fuertes de nuestra actividad. No obstante, sabemos que cada año tenemos que seguir



adaptándonos, por ello una de nuestras máximas es estar muy cerca de la realidad para recoger los cambios.

Relación Cliente: ¿Qué les diría a los que no acaban de ver con buenos ojos que siempre ganen las mismas compañías, pongamos por ejemplo el caso de Nespresso? Algunos creen que se trata de un caso un poco atípico, ya que no José Francisco Rodríguez, presidente de la AEERC, exponiendo su discurso la noche de la entrega de los Premios CRC Oro. pueden ser totalmente comparables, pero para ello este año, por ejemplo, hemos diferenciado entre operaciones de mayor tamaño de las de menor envergadura. Lo verdaderamente importante seguirá siendo identificar los buenos referentes para que, a partir de ellos, todos podamos seguir mejorando y por supuesto, como decía antes, tener la capacidad de adaptarlos a las nuevas realidades.

Relación Cliente: ¿Cómo se ve desde la Asociación la evolución de las empresas en ese camino hacia la excelencia del cliente en estos últimos años?

José Franciso: Las empresas de nuestro sector han sabido no solo adaptarse sino anticiparse a los cambios. Vivimos en un mundo vertiginoso, donde los cambios se producen de manera exponencial, y ahí están los servicios de Atención al Cliente en primera línea. No es ni será sencillo de cara al futuro, donde nos enfrentaremos a cambios que en algunos aspectos pueden ser radicales, pero realmente creo que tenemos que ser capaces de aprovechar el crecimiento del perímetro de mercado, donde el IoT, el big data y otras tecnologías, pueden contrarrestar otras que a priori podría parecer que restarán actividad.

†) Galicia

BANCO GALICIA: CÓMO AYUDA LA TELEFONÍA

El aumento en la captación de depósitos del Banco Galicia (tercero en este ranking entre las entidades bancarias en Argentina), fue un elemento impulsor de la renovación tecnológica de su Centro de Contacto con Clientes (CCC), proyecto para el que contó con la colaboración de Avaya. Esto le ha permitido ampliar las funcionalidades de su sistema de telefonía para incrementar su eficiencia comercial.

on el incremento de la actividad del negocio, una de las principales necesidades que se le planteaban al Banco de Galicia era renovar su sistema de telefonía basado en la tecnología TDM, actualmente obsoleta. El objetivo era pasar a un modelo soportado en tecnología IP que permitiera incorporar más personal en el CCC y mayores funcionalidades a los 600 puestos de trabajo desde donde los agentes, todos internos, atienden clientes y realizan promociones en este centro. "Con la anterior plataforma teníamos serias limitaciones tanto para el crecimiento del Centro de Contacto de Clientes como para la incorporación de nuevas funcionalidades. Debido a que la anterior tecnología estaba asociada al cableado físico representaba una fuerte restricción al traslado del centro de contacto al nuevo edificio corporativo. Además, esta antigua tecnología se encontraba dentro del régimen de obsolescencia con distintas objeciones

de auditoría", comenta **Marcelo Caiafa**, Team Leader de Tecnología UC del área de Sistemas de Banco Galicia.

A este reto se sumaba también la inclusión en el CCC de 60 gestores de Calidad con el fin de centralizar los servicios que se ofrece a los clientes, hasta el momento ubicados en dos zonas distintas de Buenos Aires. Este es un proyecto que se espera esté concluido a principios del próximo año.

Comienzos de la implantación

Si bien la búsqueda de soluciones y proveedores adecuados a las necesidades del banco se comenzó a finales de 2014, fue en junio de 2015 cuando el departamento de Sistemas y Tecnología del banco empezó a migrar ya hacia la solución IP elegida para configurar un Contact Center basado en Avaya Aura y Avaya One X. Fue un trabajo no exento de complicaciones, teniendo en cuenta que en el CCC, donde se desarrollan

diversas actividades (telemarketing, ventas, retención de clientes, etc.) se utilizan aproximadamente unas cuarenta aplicaciones. "Pasamos de un modelo de teléfono físico de agente a otro basado en software, que se utiliza como una aplicación del PC. Eso nos hizo organizar un prototipo por cada uno de los distintos grupos de atención del CCC, que nos permitiera administrar la migración de forma controlada. Tomamos un par de puestos de agente del Centro de Contacto como pilotos productivos. Los dejábamos productivos siete días y luego esperábamos una semana más para chequear el sistema de informes v las grabaciones. Eso nos permitió reproducir más del 90% de las operaciones. Cuando el resultado de las pruebas era satisfactorio, se procedía a la implementación masiva del resto del grupo de trabajo", detalla Marcelo Caiafa.

Esta manera de llevar a cabo la implantación les permitió que en menos de un año, los 600 puestos



Una imagen de la nueva sede de Banco Galicia en Buenos Aires (Argentina).

del Centro de Contacto se migraran a la nueva plataforma.

"Uno de los grandes cambios que hemos experimentado es que ahora podemos procesar lo que sucede en redes sociales como Twitter y Facebook, dentro de una misma plataforma, consolidando la gestión de informes y la de los canales de mensajería instantánea con el resto de los servicios. Así, la gestión del *community manager* se incluye en el Centro de Contacto", señala Caiafa.

Desde el punto de vista técnico, esta migración a telefonía IP, permite el Centro de Contacto del Banco Galicia no quedar sujeto a la infraestructura física de cableado y posibilita la gestión de cambios solicitados por el cliente, altas y bajas de una forma sencilla desde un servidor centralizado.

Comercialmente, el nuevo sistema de gestión posibilita desarrollar informes a medida. "Podemos incorporar los informes del CCC a la plataforma de *data warehouse* corporativo. Antes la información se encontraba en servidores distribuidos y hojas Excel individuales. Eso cambió y ahora la gestión de informes está unificada e integrada. Hoy podemos mejorar el proceso de toma de decisiones con un cuadro de comandos", apunta Caiafa.



Principales resultados de la implantación

• Integración del Centro de Contacto: se unifica la administración de las llamadas y las gestiones comerciales, agregando servicios a la tradicional atención telefónica.

 Mejora de la experiencia del cliente: el banco hoy puede gestionar de manera más eficiente la experiencia y la calidad de atención del CCC en los distintos canales, incluidas las redes sociales.

 Infraestructura de monitorización y gestión de calidad unificada: con independencia del canal que utilice el cliente, queda centralizada la plataforma de gestión e informes.

 Incorporación de nuevos servicios: fue posible sumar al tradicional servicio de atención telefónica, chat, mail, redes sociales

 Menores costes de operación: las nuevas oficinas tienen un coste de alquiler más bajo, y en las localizaciones del centro de Buenos Aires solo quedarán las áreas comerciales, corporativas y marketing. Mejor administración de las llamadas y las pantallas: anteriormente se guardaba el audio y las pantallas de las llamadas en cintas ferromagnéticas, actualmente fuera de soporte. Hoy se graba en las redes de datos a costes menores y con mayor versatilidad al momento de requerir los archivos.

Las empresas saben que la mayoría de los consumidores podría decirse que viven conectados, de ahí que cada día sea más necesaria en sus estrategias ofrecerles herramientas digitales que les permitan gestionar sus consultas de forma autónoma desde cualquier sitio y a cualquier hora. Ofrecerles servicios de calidad, que le sean útiles y fáciles de gestionar es el reto en el que trabajan hoy las organizaciones de todos los sectores, ya sean públicas o privadas.



El 41% de los encuestados ha comprado alguna vez por móvil y las categorías más generalizadas son moda (47%), ocio (37%), viajes (35%) y electrónica (34%). Realizar pagos a través de un app, es un proceso cada día más extendido (23%), y se realiza para restaurantes, supermercados y parquímetros.

(FUENTE: "VIII Estudio Anual de Mobile Marketing", de IAB Spain, patrocinado por Adgage y Kwanko en colaboración con Elogia).

GUÍA MÓVIL DE MADRID

Se trata de una aplicación móvil creada por la Oficina de Turismo del Ayuntamiento de la capital con el fin de facilitarle la estancia a los turistas. Está disponible en español y en inglés

y ofrece la información esencial para preparar el viaje, lo que no conviene perderse, información geolocalizada sobre puntos de interés (museos, monumentos, parques, restaurantes, tiendas, locales de ocio nocturno...), consejos turísticos y una completa y actualizada agenda. La aplicación, disponible para sistema operativo IOS y Android, se complementa con la Audioguía Bienvenidos a Madrid, que propone (en español, inglés y francés), varios itinerarios por las zonas de mayor interés turístico. Está pensada para conocer la historia y la personalidad de Madrid, se encuentra integrada con más de 50 beacons (pequeños dispositivos del tamaño de una moneda, que emiten señales de onda corta por medio de la tecnología Bluetooth).



Esta compañía sevillana de aplicaciones móviles, nació en 2010 con el objetivo de democratizar el desarrollo de aplicaciones móviles nativas para todo tipo de empresas. Con esta idea, desarrolló un programa propio que facilita el proceso de elaboración, diseño y programación de Apps. Recientemente, acaba de invertir 1'5 millones de euros para abordar el mercado internacional y afianzarse como una compañía esencial en la transformación digital aplicada al móvil. Hoy aprovechamos este espacio para hablar con Javier Duro, su Marketing Manager, y que nos hable de la relevancia que están

ENTREVISTA JAVIER DURO

tomando las Apps en las relaciones de las empresas con sus clientes.

Teniendo en cuenta el elevado grado de penetración de los smartphones en la sociedad española, ¿qué pueden llegar a aportar las aplicaciones móviles a las empresas en su relación con el cliente?

Javier Duro: Efectivamente, España es el país con el mayor índice de penetración de smartphones de Europa y vivimos en una sociedad que es cada día más digital, hiperconectada e inteligente.

Nuestros clientes viven permanentemente comunicados a través de aplicaciones móviles, y gracias a estas, en cualquier momento y lugar pueden disfrutar de servicios e información de valor diferencial. El móvil no es un medio más, es hoy el principal canal

APLICACIONES MÓVILES DE TOURESPAÑA

Teniendo en cuenta la gran penetración de dispositivos móviles en la vida cotidiana de las personas, el organismo nacional de Turismo responsable del marketing de España ha desarrollado una serie de aplicaciones para dispositivos móviles tanto iPhone y iPad como dispositivos con sistema operativo Android.

ISPAIN

Fue la primera incursión de Turespaña en este ámbito. Permite al usuario consultar la información turística más reseñable de Madrid, Barce-Iona, Valencia, Sevilla y Bilbao. Se encuentra desarrollada tanto para iPhone como Android y traducida al inglés, francés, italiano y alemán.

IneedSpain

Esta aplicación móvil es exclusiva para iPad, y su particularidad reside en que está basada en el contenido facilitado por los turistas. La aplicación recorre España interactivamente a través de 3.000 fotografías, 500 comentarios y 100 sonidos proporcionados íntegramente por los usuarios. Además, la App permite que cada usuario pueda tener su propia experiencia filtrando contenidos por zonas geográficas o



temas de interés. Está destinada especialmente a aquellos usuarios que quieren tener una experiencia emocional.

Experience Spain

Está disponible únicamente para iPad y iPhone en inglés y francés, alemán y portugués, además, del español. El contenido ha sido generado por más de 450.000 usuarios, abarca todas las Comunidades Autónomas, Ceuta y Melilla, más de 350 rincones de España, más de 950 experiencias de viajeros, y más de 800 fotografías. Todo el contenido está geolocalizado y puede ser compartido por el usuario directamente por email o a través de sus perfiles de Facebook y Twitter.

MARKETING MANAGER EN BLUUMI

de interacción en el que podemos crear experiencias únicas con los usuarios.

¿Qué se debe plantear una compañía antes de ponerse a pensar en hacer una App para sus clientes?, ¿qué análisis tiene que hacer de su estrategia?

Javier Duro: Lo primero siempre es revisar qué objetivos de negocio tenemos y de qué forma queremos impactar en estos a través de la aplicación: nuevos productos o servicios, aumentar ventas, fidelización, atención al cliente, etc.

Asimismo, al plantear la estrategia en el móvil es importante definir bien hasta qué punto nos atrevemos a transformar la relación tradicional con los clientes o solo queremos impactar en un área específica para resolver un problema puntual. A partir de ahí debemos trabajar bien en analizar la experiencia actual y cómo podemos mejorarla a través de las ventajas que ofrecen las aplicaciones: geolocalización, comunicación instantánea, sencillez de uso, etc.

En líneas generales, ¿qué elementos agradecen los usuarios encontrar en la App de una empresa a la hora de darle uso?

Javier Duro: Lo más importante es que resuelve un problema específico de forma sencilla, o genere un nuevo beneficio de valor diferencial, es decir, algo que no ofrecíamos antes o de una forma mejor.

Hay que entender que una aplicación no es una ventana más a los mismos contenidos y servicios que ya tenemos en la web o las redes sociales, ya que para instalar una aplicación buscamos que nos sea de utilidad y para mantenerla en nuestro smartphone necesitamos sentir ese plus diferencial de forma habitual. Por último, una mala experiencia de usuario puede echar por tierra todo el trabajo de análisis, estrategia, desarrollo y posicionamiento de nuestras Apps. Los usuarios están acostumbrados a un diseño intuitivo y fácil de

usar que prácticamente adivine sus necesidades. De ahí que uno de los servicios más solicitados que desarrollamos en Bluumi es el análisis UX (User Experience), ya que las empresas necesitan validar cualitativamente sus aplicaciones para que tengan éxito.

Ya son muchas las empresas que están renovando sus Apps, parece que esto debe ser una constante, ¿cómo tiene que gestionar una empresa todo el cambio que entraña la actualización de una App? Javier Duror Vivimos uno de los mayores retos de cambio

con la transformación digital

de nuestras empresas, que

pasa por un reenfoque de la relación con nuestros clientes gracias a estas nuevas experiencias móviles. Por ello, tenemos la oportunidad de afrontar las actualizaciones de las aplicaciones con la perspectiva de impactar en nuestro negocio de forma más profunda. Una vez que hayamos establecido las bases de una estrategia mobile innovadora, la actualización de una aplicación no tiene por qué darse a saltos, de año en año, de versiones 1.0 a 2.0, sino que podemos seguir ofreciendo valor en cada mejora de un producto 1.1, 1.2, etc. que crece como un organismo vivo en continua evolución.

Un ejemplo de cómo usa el big data el BBVA

 $E^{
m l}$ verano pasado, el BBVA lanzó una nueva solución gratuita para sus clientes, a la que pueden acceder desde la página web del banco. Se trata de una herramienta digital facilitada por Madiva Soluciones, S.L. que permite al cliente, que esté pensando en adquirir una vivienda, acceder a información sobre la zona en la que está ubicado el inmueble y conocer, entre otros datos, el precio estimado y la superficie de la casa. Además, sobre la base de la información facilitada en la herramienta, BBVA ofrece a los clientes la posibilidad de que puedan tener una idea sobre su capacidad de pago, informándoles de las posibilidades de financiación para la compra de la vivienda, además de sugerencias previas antes de formalizar la compra. Con este nuevo servicio, BBVA amplía su oferta de soluciones para acompañar y ayudar a los clientes en sus gestiones, y en la toma de sus decisiones sobre las posibilidades de financiación de su vivienda. Para ofrecer esta información es clave la utilización de la tecnología *big data*.

Este nuevo servicio permite explorar una zona concreta de España en la que el cliente esté pensando adquirir una vivienda. Con solo escribir en el buscador una localidad, la herramienta despliega un informe con el número de inmuebles a la venta en dicha zona y su tipología, el precio medio de las viviendas y del metro cuadrado, así como su superficie media.

Una vez seleccionada la localidad, la herramienta también permite la búsqueda de información adicional del barrio exacto en el que esté ubicado dicho inmueble, como el equipamiento de la zona (escuelas, centros comercia-



les, etc.), así como antigüedad y tamaño de los inmuebles.

Asimismo, si el cliente tiene identificado el inmueble que quiere comprar, la herramienta permite acceder a una estimación del precio de salida y del precio al que se podría negociar. La información tiene en cuenta los datos oficiales del Catastro y los inmuebles a la venta similares en esa zona, respectivamente, entre otros factores. Esta estimación de precio es una ayuda para el cliente en la compra o negociación y no sustituye a la tasación oficial.

Entre los datos a los que también se tiene acceso figura el año de construcción, la superficie o la evolución del precio del metro cuadrado en el último año. Todo ello, en un formato muy visual, ya que la herramienta cuenta con mapas de búsqueda y con la visualización de los inmuebles mediante imágenes.





LA ATENCIÓN EN REDES SOCIALES



A día de hoy, casi todas las empresas españolas atienden a sus clientes a través de redes sociales. Sin embargo, aún ofrecen un servicio muy básico y poco resolutivo. Esta es una de las conclusiones que se pueden extraer del informe de Altitude Software "El Consumidor Social 2016: Madurez del Social Customer Service en el Mercado Español".

s el segundo año consecutivo en el que, Altitude Software, elabora dicho informe. En esta ocasión, se han logrado analizar más de 75.000 interacciones en redes sociales de 79 empresas líderes españolas de 11 sectores de actividad.

Según los parámetros de medición del informe, las empresas españolas han mejorado de forma global con respecto al año anterior en un 13,62%. A pesar de la evolución, siguen ofreciendo una atención al cliente básica, es decir, que proporcionan un soporte en estos canales, pero la relación

con los clientes es todavía muy reactiva. Solo resuelven las interacciones más sencillas, transfiriendo el resto a otros canales de atención. Los sectores Consumo, Hoteles y Agencias de Viaje siguen por debajo de la media del mercado, aunque van acortando distancias en comparación con el año anterior.

Casi el 50% de las marcas, están por encima del promedio del mercado en 2016 (39 de las empresas analizadas), una importante mejora con respecto al 2015, en el que solo 10 entidades la superaban. Esto denota un es-

tado de desarrollo más uniforme del conjunto del mercado, con más igualdad entre los sectores. De cara al usuario, la oferta global de disponibilidad de este canal es más clara y definida.

Mucha presencia, pero poco nivel de resolución

La resolución es sin duda el aspecto que más valoran los clientes, sea en los canales sociales o en cualquier otro canal de atención. La experiencia positiva que permanece en el recuerdo debe ser el objetivo de toda empresa y hay que observar todos los elementos que han contribuido a que se produzca. Estos atributos tendrán que estar alineados con la marca y con el resto de canales de interacción puestos a disposición del usuario.

Ante una solicitud compleja de un cliente, (incidencia, reclamación o transacción operativa) ocho de cada diez marcas siguen la conversación por mensaje privado. En el 82,54% de los casos, esto se hace para pedir más datos al cliente y contactar con él por un canal tradicional. Esto puede ser frustrante para algunos clientes, que esperan poder resolver sus problemas en el canal social que han elegido para ponerse en contacto con la marca.

El sector Telecomunicaciones es el único que ha alcanzado un

estado maduro y consolidado, ofreciendo una atención proactiva y consistente con el resto de canales, con resolución de interacciones complejas y experiencia omnicanal. Agencias de Viajes y Consumo, por su parte, son los que más han mejorado con respecto al año pasado.

Gran presencia de la empresas españolas en redes sociales

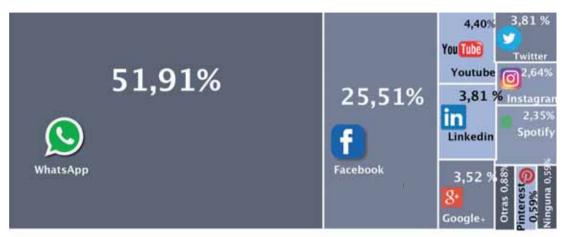
El alcance de la oferta de atención al cliente en redes sociales ha aumentado un 16.45%. Ya son un 87.34% las marcas que conversan con los consumidores a través de al menos dos redes sociales. Con un 98,73% de presencia, Twitter es el canal de referencia para la relación con los usuarios, seguida por Facebook. Además, la oferta de foros y blogs colaborativos como herramienta de SCS (Social Costumer Service) ha crecido este año. Sin embargo, la mayoría de las conversaciones a través de estos canales es poco eficaz, reactiva con respuestas a consultas básicas, y deriva las complejas a otros canales tradicionales. De hecho, en algunos sectores como Telco, Banca y Seguros, son aún menos profundas que en 2015.

En las redes sociales, el contenido es el rey. La variedad y amplia gama de formatos (texto,





MEJORA PERO SIGUE SIENDO REACTIVA



imagen, sonido, video) hacen que sea lo más valorado por el usuario seguido de la inmediatez, (el acceso inmediato a lo que se desea) impulsada por el sinfín de dispositivos y tecnologías a disposición del consumidor que le permite estar a la altura de las marcas, algo impensable hace apenas 15 años.

Tanto el contenido de las conversaciones como la tasa y tiempos de respuesta han mejorado sustancialmente desde el año pasado: en Twitter, las marcas responden a un 20,14% más de interacciones que en 2015, y en Facebook un 12,10% más. De media, las empresas tardan un máximo de 30 minutos en contestar a las preguntas de los usuarios, pero las tasas de reconocimiento (likes) siguen siendo muy bajas. En Twitter, los perfiles corporativos sólo consiguen un like frente

a los tres que se llevan los tweets de otros usuarios. El aplauso se decanta más hacia las aportaciones entre clientes que a las realizadas por las marcas.

Preguntando a los clientes

Cuando se pregunta a los usuarios, se llega a la conclusión de que ninguna de las herramientas anteriormente citadas es su favorita para hablar con las empresas que desean contactar. Más de la mitad de los encuestados ha declarado que su opción preferida es WhatsApp. Esto pone de manifiesto que los usuarios son quienes siguen creando las tendencias, y las marcas se limitan a seguirlas. De hecho, algunas empresas va son conscientes de incorporar el servicio de atención al cliente a través de la popular app de mensajería, y empiezan a chatear con sus clientes a través de ella

Facebook es la segunda opción más popular entre los usuarios que son activos en comunidades, foros y blog colaborativos. Uno de cada cuatro, de hecho, se considera "muy activo", y tiene presencia en más de tres comunidades, una oportunidad que el mercado no está desarrollando lo suficiente.

Respecto de la influencia de la audiencia en Social Customer Service, el indicador del mercado es aún bastante bajo. La web sigue el canal preferido para el consumidor en todas las tipologías de interacción, y en su proyección a futuro.

El objetivo principal: flexibilidad y rapidez para atender al cliente

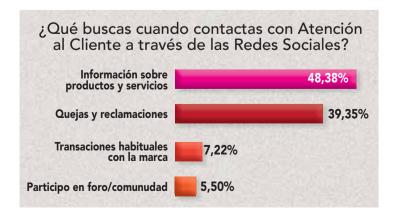
La relación de las marcas con el consumidor actual debe adaptarse a las exigencias, capacidades y contexto de su *customer journey*. La flexibilidad y rapidez de respuesta tienen que ser la máxima. El diseño del camino que estos sigan, debe tener un alto grado de personalización de la relación y cubrir todo el viaje del cliente.

Definir los objetivos de la marca es básico para la gestión de las expectativas de un cliente que cada vez tiene más voz. Es importante ser claros en el canal y explicar las condiciones del servicio, los recursos que lo soportan y la disponibilidad de estos. Además, la promoción y visibilidad de la propuesta de servicio debe estar integrada con el resto de canales de interacción. El servicio de Social Customer Service tiene que ofrecer disponibilidad para conversar y resolver.

Otra práctica que facilita la gestión de las expectativas que ha mejorado en 2016, es la publicación de horarios de disponibilidad del servicio. El 57,14% de las marcas en Twitter y el 44,30% en Facebook, publican los horarios de atención en el canal *online* o en la propia red, y además, los horarios son más amplios que los laborales. Frente al 49,35% en Twitter y el 35,06% en Facebook en 2015. Una práctica fácil de implementar y muy rentable para la experiencia de cliente.

Los medios sociales son asíncronos en la comunicación. Si a esto le sumamos la demanda de una respuesta rápida, no detallar los horarios del servicio de atención confunde al cliente y perjudica la continuidad de la conversación. La tendencia es positiva, pero no suficiente, sobre todo si valoramos su bajo coste de implantación.

Las conclusiones de este estudio demuestran que, si bien las empresas van por buen camino, tienen que seguir mejorando para cumplir y superar con las expectativas de sus clientes. Los consumidores siguen reclamando poder comunicarse con las marcas por todas las vías existentes, y que la interacción sea rápida, fluida y resolutiva independientemente del canal. Las compañías que quieran dar la talla, deben seguir estableciendo canales de atención al cliente en las redes sociales y mejorar la atención en los actuales.



Enghouse Systems compra Presence Technology

La adquisción, por un precio de 17,4 millones de dólares y que aún está sujeta a ciertos ajustes del precio y otras consideraciones, fue anunciada la última semana de octubre.

Con sede en Barcelona (España), Presence es un proveedor con fuerte implantación en los mercados de habla hispana. La suite de productos de la compañía ofrece a sus más de 200 clientes una arquitectura flexible que permite dar servicio desde la infraestructura del cliente, la nube o un entorno híbrido. Esta cualidad ha permitido a Presence establecer una posición de liderazgo en sus mercados principales, entre otros: España, Latinoamérica y Sudáfrica.

Nuance Communications adquiere la compañía española Agnitio

La compra de Agnitio por parte de Nuance marca un nuevo hito en el mercado de la industria de la biometría. Estamos ante una industria que es ya una realidad como medida de seguridad para prevenir el fraude y potenciar las transacciones comerciales online seguras y sencillas a través de cualquier canal.

Datos recientes de Opus Research demuestran que este mercado está en crecimiento constante pasando de 200 M\$ en 2013 hasta los 750 M\$ en 2017. Asimismo, el censo realizado por este analista estima en 137 millones las huellas vocales existentes y Nuance gestiona más de 117 millones de las mismas, un market share del 85% (Opus Research: Census Report: Voice Biometrics Census and Forecast, 2016). La oferta de Agnitio desde 2015, cuando vendió su tecnología de autentificación de voz a Cirrus Logic, se centra en sus soluciones para aplicaciones forenses y para la prevención del fraude. Ahora esta oferta se verá complementada con el portfolio de Nuance con un enfoque más empresarial.

Unitono e inConcert refuerzan su alianza en LATAM

Ambas compañías trabajan desde hace más de cuatro años conjuntamente en las plataformas que Avanza tiene en los países donde está presente. En todas ellas realiza campañas omnicanal y multisectoriales (banca, seguros, utilities, retail, etc.), con más de 500 posiciones en todo el mundo. Además de España, inConcert opera con Avanza en Uruguay y Colombia y con Unitono en Brasil.

Este último año, el tándem se ha consolidado, poniendo en marcha nuevos proyectos que han supuesto un éxito y han permitido incorporar avances, derivados de las nuevas tecnologías de la compañía. inConcert se ha convertido en el partner tecnológico que cualquier outsourcer busca, construyendo un modelo de negocio compartido, basado en performance, en el que no existe una lista de precios, sino un esquema de beneficios conjuntos.

CARLOS ESCARIO CEO de emergia Alo largo de su dilatada y po-livalente trayectoria profesional, Escario ha ocupado distintas posiciones eiecutivas en el ámbito internacional. Fundó SLi en 1991, primera multinacional española del sector logístico. En 2002, fusionó su empresa con UTi Worldwide, corporación global cotizada en Nasdag, donde durante diez años formó parte del comité ejecutivo global en distintos roles, como la presidencia de la región de Europa, Oriente Medio y Norte de África.

Digitel TS, o cómo transformar digitalmente los procesos de contratación

La compañía nace con vocación de aportar soluciones de contratación online, dando validez jurídica a las diferentes transacciones. Se erige, por tanto, como una solución imprescindible si detallamos sus principales beneficios, entre los que destacan la garantía jurídica, la optimización del tiempo empleado en un proceso, el ahorro económico, y en definitiva, un impacto positivo sobre la experiencia de cliente. Digitel TS lleva a cabo proyectos de transformación digital, aportando servicios de consultoría en

necesidades más complejas, así como Itambién la comercialización de productos de contratación online, cuyas soluciones parametizables sirven para sustituir los procesos clásicos establecidos para realizar contrataciones. Ambos tienen por objetivo, además de los beneficios ya mencionados, poner en disposición del usuario la documentación contractual de forma inmediata, ayudar al control de fraudes, simplificar las tareas de los equipos de backoffice y, en el plano de concienciación mediambiental, suprimir la utilización del papel.

Culture Plus Mobile

Sennheiser amplía su popular serie de micro-auriculares profesionales Culture Plus con una nueva línea: Culture Plus Mobile. Destinados para oficinas y call centers, los nuevos modelos permiten, gracias a su conexión dual, su uso tanto con el ordenador como con un smartphone o tablet. En ambas versiones, monoaural (Mobile 45) y biaural (Mobile 75), la nueva gama es la evolución natural de la conocida familia Culture, ofreciendo a través de estas nuevas variantes conectividad dual inteligente a través de un conector jack estándar de 3,5 mm y un cable USB. Con ello se consigue aumentar la movilidad del trabajador de call center y oficina, contando, gracias a los nuevos auriculares, con total libertad frente a su puesto de trabajo. Y es que al estar provistos del conector jack, es posible desconectar el cable USB del ordenador y conectarlos con un teléfono móvil o una tableta. La firma ha combinado la gran calidad de audio que la caracteriza, beneficiando tanto al que oye como al que llama, con propiedades como la confortabilidad a la hora de llevarlos y un atractivo diseño. Certificados para Skype for Business y compatibles con las más destacadas marcas UC y softphone, estos auriculares son ideales para empresas que adoptan la nueva cultura de trabajo UC.



ERIC PENISSON,

vicepresidente ejecutivo de Desarrollo de Negocio, Canal y Alianzas en Altitude

Penisson se encargará de liderar la estrategia evolutiva de canal y alianzas con el objetivo de maximizar el valor para los consumidores, expandirse a través de nuevos mercados e impulsar el crecimiento y los beneficios a través del ecosistema de partners.

Eric Penisson suma 25 años de experiencia en gestión ejecutiva internacional en los sectores de telecomunicaciones, redes y evolución digital, y ha trabajado en proyectos de I+D, servicios y consultoría, marketing, gestión de productos y de unidades de negocio. Después de implementar de forma exitosa Alcatel-Lucent / Xylan Networking en Estados Unidos, su último puesto ha sido el de vicepresidente ejecutivo de la división de comunicaciones corporativas de Alcatel-Lucent.

Atento, de nuevo entre las Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo

La compañía ha sido reconocida por Great Place to Work® como una de las 25 Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo en 2016. Este ranking es fruto del análisis anual de excelencia en clima laboral más extenso del mundo que abarca más de 4.100 empresas y casi 7 millones de empleados.

Atento, que recibe el reconocimiento por cuarto año consecutivo, se ha distinguido a lo largo de los años por la excelencia en gestión de personas y por construir el mejor entorno laboral para sus empleados. En la edición de 2016 de las Mejores Multinacionales para Trabajar, Atento ha logrado la posición 16 y es, una vez más, la única empresa de su sector de actividad incluida en este ranking global. El estudio identifica a las 25 mejores multinacionales para trabajar por su cultura y prácticas laborales.

Interactive Intelligence, en el Cuadrante Mágico de Gartner

La compañía obtiene la certificación de Visionario en el Cuadrante Mágico de Gartner de Contact Center como Servicio en el Oeste de Europa por segundo año consecutivo. Asimismo, se posiciona como líder en el Cuadrante Mágico de Gartner de Contact Center como Servicio en Norteamérica, y en el Cuadrante Mágico de Infraestructuras de Contact Center en todo el mundo. Hay que destacar que es el único proveedor que está presente en los tres Cuadrantes Mágicos de Gartner para contact center: el Cuadrante Mágico de Contact Center como Servicio en el Oeste de Europa, el Cuadrante Mágico de Contact Center como Servicio de Norteamérica, y el Cuadrante Mágico de Infraestructuras de Contact Center en todo el mundo.

THOMAS MACKENBROCK director estratégico



on el nombramiento de Thomas Mackenbrock como director estratégico, la empresa de servicios Arvato amplía su equipo directivo. A partir del 1 de enero de 2017, Mackenbrock se encargará de la estrategia, la transformación digital y la internacionalización, entre otros temas. Mackenbrock se incorporó a Bertelsmann en 2006. Desde entonces, ha trabajado con éxito en diferentes divisiones, funciones y países, como en el desarrollo empresarial en Gütersloh, en la dirección de Bertelsmann Brasil y, actualmente, en el equipo directivo de la filial musical BMG.

GSS implanta Google for Work para todos sus trabajadores

 Dentro del compromiso de innovación y desarrollo continuo que en Grupo GSS tienen tanto para sus clientes como para sus trabajadores, todas las plataformas de GSS contarán con los servicios en la nube que ofrece Google, a través de su plataforma profesional Google for Work.

Los trabajadores de GSS verán que la colaboración en tiempo real y la mejora en la relación con clientes, proveedores y empleados, será posible gracias a la comunicación en la nube y las capacidades de inteligencia artificial, las cuales se van desarrollando día a día gracias a las mejoras continuas que la plataforma ofrece.

RAIMON POU. director comercial de Aspect Software para el sur de Europa

esde su nuevo puesto será responsable de las operaciones de Aspect Software en las regiones de España, Francia, Portugal, Italia, Balcanes, Grecia y Turquía. Pou se incorporó a Aspect hace nueve años como Country Manager de España y desde hace cuatro años es además responsable del negocio en Francia. Raimon Pou está dispuesto a liderar el proceso de transformación del negocio del contact center de Aspect hacia el entorno Cloud en toda la región sur de Europa. Además, tiene como objetivo seguir incrementando la cuota de mercado y el desarrollo de negocio de la compañía con la incorporación de socios estratégicos, así como de coordinar el soporte a la base de clientes existente en el sur de Europa.



Síntesis que recoge datos de interés del estudio Sectores "CALL CENTERS"

LA INDUSTRIA **DE LOS CALL CENTERS GOZA DE BUENA SALUD**

Los ingresos de las empresas de call centers aumentaron un 7,9% en 2015, hasta los 2.400 millones de euros, impulsados por la favorable coyuntura económica, el incremento de la demanda de algunos sectores y el dinamismo de la actividad internacional. Son datos del estudio Sectores "Call Centers". publicado por el Observatorio Sectorial DBK de INFORMA (filial de CESCE). Estos gráficos muestran algunos datos pormenorizados sobre las conclusiones de estudio.





Distribución de la facturación por ubicación de los clientes, 2011 y 2015



l incremento de los ingresos ha sido posible gracias a la positiva coyuntura económica en España y al incremento de la demanda de algunos de los principales sectores clientes, así como al gran dinamismo que mantuvo la actividad internacional de las empresas.

Los ingresos procedentes de clientes ubicados en el extranjero aumentaron un 28,5% en 2015, evolución que dio lugar a la cifra de 514 millones de euros. Así, pasaron a representar el 21,4% de la facturación total, casi triplicando la cifra de 2011.

América Latina es la principal área de expansión para las empresas españolas, aunque también se aprecia un crecimiento de la actividad en otros países de Europa, donde ya contaban con cierta presencia.

Por su parte, los ingresos procedentes de servicios a clientes ubicados en España crecieron un 3,3% en 2015, hasta los 1.886 millones de euros, lo que supuso un cambio de tendencia, tras

tres años consecutivos de caídas. Por áreas de actividad, cabe destacar el favorable comportamiento del mercado de recepción de comunicaciones, con un aumento del 9,9% en 2015, reforzando su posición como principal área de negocio, al alcanzar una participación en el mercado del 64,6%.

Aunque más moderado, los ingresos derivados de la prestación de servicios de emisión registraron también un aumento, en este caso cifrado en el 5,6%, para situarse en 655 millones de euros. En el sector operan unas 75 empresas dedicadas a la prestación de servicios de call center para terceros, cifra que se ha mantenido estable en los últimos años, ya que la entrada de nuevos operadores se ha visto compensada cpor el cese de actividad de algunos otros. Se prolonga la tendencia de progresivo incremento del grado de concentración de la oferta. Los cinco primeros operadores alcanzaron en 2015 una cuota de mercado conjunta del 46,5%.



Experience shared.



CENTRO DE CONTACTO MULTICANAL Y DIGITAL EN HOMESHORING

